



Universidad Católica de Santa María

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de Mejora sobre la calidad de atención al cliente en base al
Modelo EFQM en una empresa del sistema microfinanciero, Arequipa
2024**

Tesis presentada por:

Lacunza Contreras, Valeria Milagros

ORCID: 0009-0009-5553-8469

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor (a):

Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesús

ORCID: 0000-0003-1684-5617

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 01 de Abril del 2026

Dictamen: 013268-C-EPII-2026

Visto el borrador del expediente 013268, presentado por:

2018801212 - LACUNZA CONTRERAS VALERIA MILAGROS

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN BASE AL MODELO
EFQM EN UNA EMPRESA DEL SISTEMA MICRO FINANCIERO, AREQUIPA 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29711324 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR**



**40888822 - PILCO CHAMBILLA FREDDY WILBER
DICTAMINADOR**



**29648840 - CHURA QUISPE FRANZ
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN BASE AL MODELO EFQM EN UNA EMPRESA DEL
SISTEMA MICRO FINANCIERO, AREQUIPA 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%	3%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica San Pablo	1%
	Trabajo del estudiante	
2	riunet.upv.es	1%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
5	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Apagado

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a mis padres César y Eva, por su constante apoyo a lo largo de mi vida. Gracias a la fortaleza que me han transmitido, su confianza en mí y su respaldo incondicional, fue posible la realización de este proyecto. Asimismo, a mis familiares y amigos, quienes con su ánimo, comprensión y apoyo permanente me brindaron la motivación necesaria para culminar este importante paso en mi vida.



Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios por nunca abandonarme y por estar conmigo en cada paso de mi vida, guiarme por el camino del bien y darme fuerza para afrontar los desafíos que me encontré en el camino.

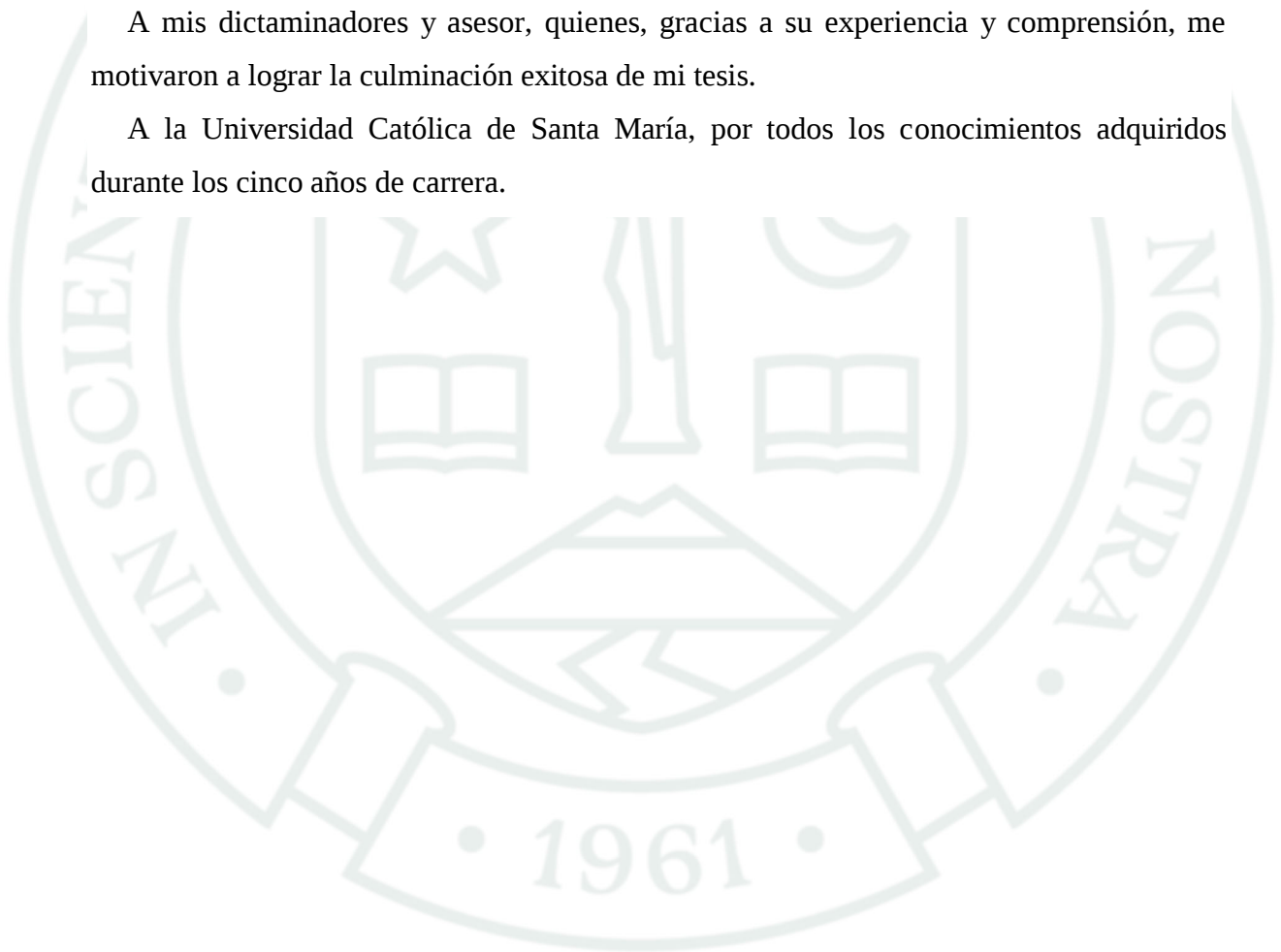
A mis padres, porque gracias a su esfuerzo, apoyo incondicional, motivación y cariño, salí adelante y pude culminar mis estudios universitarios, por ellos hago y haré todo en esta vida.

A mis abuelitos en el cielo, que estoy segura desde allá me guían y me cuidan todos los días.

A mis amigas y amigos que estuvieron brindándome apoyo durante toda mi carrera universitaria.

A mis dictaminadores y asesor, quienes, gracias a su experiencia y comprensión, me motivaron a lograr la culminación exitosa de mi tesis.

A la Universidad Católica de Santa María, por todos los conocimientos adquiridos durante los cinco años de carrera.



RESUMEN

La presente investigación aborda la deficiente calidad de atención al cliente en una empresa del sistema micro financiero de la ciudad de Arequipa, la cual se dedica a ofrecer soluciones financieras al sector Mype y emprendedores.

Partiendo de la identificación de problemas que dan como resultado la deficiente calidad de atención al cliente, los cuales están relacionados con la insatisfacción de los clientes, un enfoque ineficiente en la operatividad, falta de optimización de los procesos y uso ineficiente de tecnologías. La investigación se basó en evaluaciones estratégicas en relación al Modelo EFQM y la percepción de los clientes respecto a la calidad de atención según el esquema lógico de REDER.

Se realizó un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa, señalando ineficiencias en la percepción de los grupos de interés en relación a la insatisfacción de clientes, condiciones inadecuadas en los sistemas tecnológicos y falta de innovación organizacional además de la falta de motivación del personal, lo que ha generado disminución de ingresos de la empresa en los últimos años.

Respecto a la propuesta de mejora, se optó por definir los objetivos estratégicos en base al desarrollo de las capacidades de personal y la optimización de los sistemas de atención al cliente. Luego, se llevó a cabo un exhaustivo análisis para la definición y propuesta del presente proyecto que incluye cinco planes operativos, los que permitirán mejorar significativamente la calidad de atención al cliente ofrecida por la entidad, respondiendo mejor a las necesidades de los clientes y contribuyendo en una experiencia más satisfactoria. Asimismo, se contempla la optimización de los sistemas de atención al cliente mediante la integración de nuevas tecnologías y mejora de procesos, para ofrecer al cliente una experiencia más ágil.

Al hacer la evaluación económica de la propuesta, se concluyó que el proyecto es viable, ya que el análisis B/C arrojó un resultado de 4.08 para el Año 6 de la propuesta.

En conclusión, la implementación del proyecto tiene potencial de mejorar la calidad de atención a la cliente ofrecida por la empresa, generando una mayor satisfacción de los clientes y, de ese modo, generar mayores ingresos para la empresa.

Palabras Clave: Mejora de la Calidad de Atención al Cliente, Empresa microfinanciera, Modelo EFQM.

ABSTRACT

The present research addresses the poor quality of service in a company of the microfinance system in the city of Arequipa, which is dedicated to offering financial solutions to the MSME sector and entrepreneurs.

It starts with the identification of problems resulting from poor quality of service, which are related to customer dissatisfaction, an inefficient approach to operations and a lack of optimization of processes. The research was based on strategic evaluations in relation to the EFQM Model and the perception of customers regarding service quality according to REDER's logical scheme.

A diagnosis was made to understand the current situation of the company, pointing out inefficiencies in the perception of interest groups in relation to customer dissatisfaction, inadequate conditions in technological systems and lack of innovation by the company, in addition to the lack of staff motivation, which would be generating problems in the organization.

Regarding the improvement proposal, first, it was decided to define the strategic objectives based on the development of staff capabilities and the optimization of customer service systems. Then, an exhaustive analysis was carried out for the definition and proposal of this project that includes five operational plans, which will allow a significant improvement in the quality of service offered by the entity, responding better to the needs of customers and contributing to a more satisfactory experience. Likewise, the optimization of customer service systems is contemplated through the integration of new technologies and process improvement, to offer the customer a more agile experience.

When making the economic evaluation of the proposal, it was concluded that the project is viable, since the B/C analysis yielded a result greater than 1.

In conclusion, the implementation of the project has the potential to improve the quality of service offered by the company, generating greater customer satisfaction and, in this way, generating greater income for the company.

Keywords: Service Quality, Microfinance Company, EFQM.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

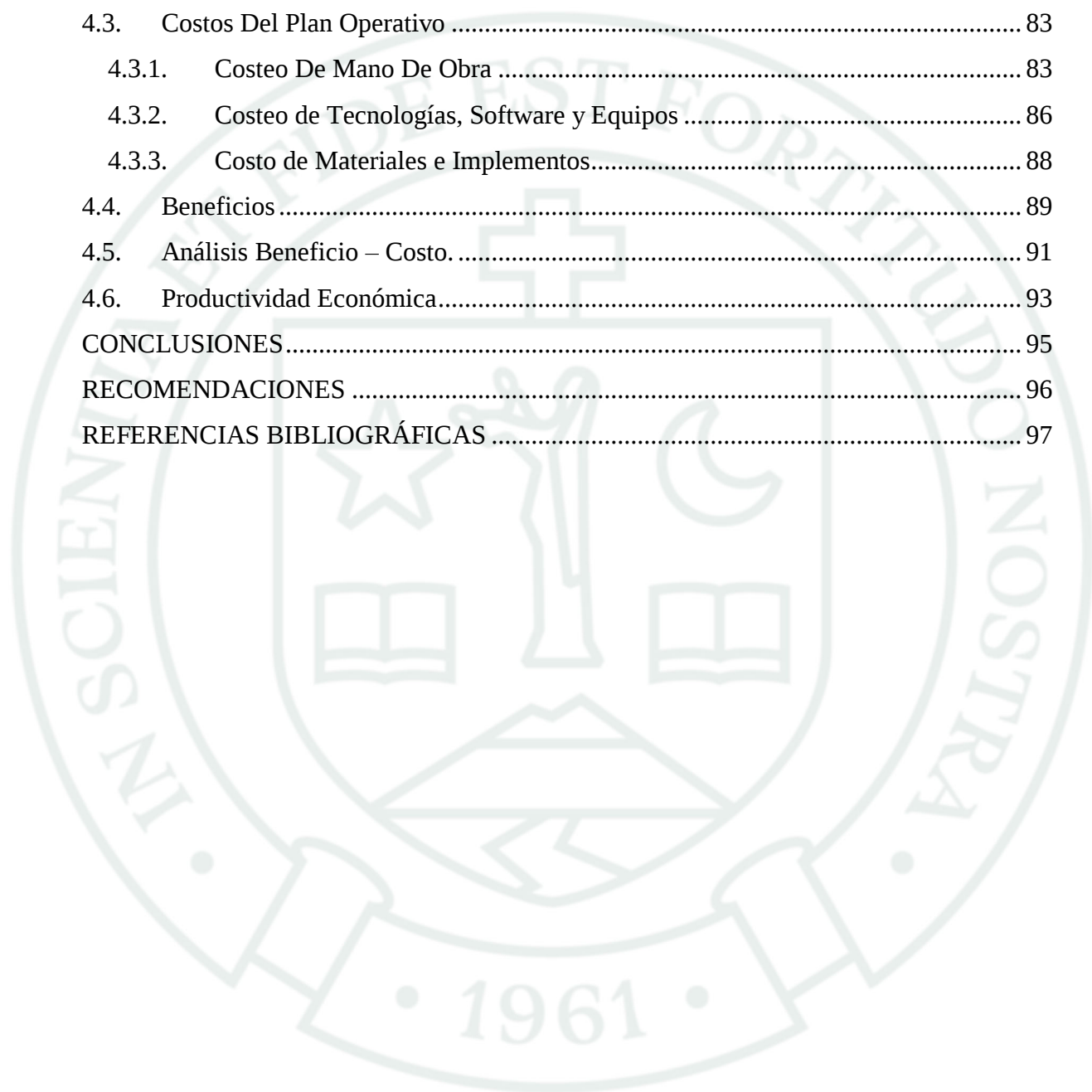
ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Planteamiento Operacional.....	3
1.1. Planteamiento Del Problema	3
1.1.1. Descripción Del Problema.....	3
1.1.2. Formulación Del Problema.....	4
1.1.3. Sistematización Del Problema.....	4
1.2. Objetivos De La Investigación	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Justificación Del Estudio	4
1.3.1. Justificación Práctica	4
1.3.2. Justificación Social	5
1.3.3. Justificación Económica	5
1.3.4. Justificación Metodológica.....	5
1.3.5. Justificación Profesional y/o Personal	6
1.4. Delimitaciones	6
1.4.1. Delimitación Espacial.....	6
1.4.2. Delimitación Temporal.....	6
1.4.3. Delimitación Temática	6
1.5. Hipótesis	6
1.6. Variables E Indicadores.....	7
1.6.1. Variables.....	7
1.6.2. Operacionalización De Variables	8
1.7. Diseño De La Investigación	9
1.8. Tipo De Investigación	9
1.9. Enfoque De La Investigación	9
1.10. Método De La Investigación	9
1.11. Levantamiento De Información.....	10
1.11.1. Técnicas Metodológicas	10

1.11.2.	Instrumentos	11
1.12.	Métodos De Ingeniería A Aplicarse	11
1.13.	Cobertura De Estudio	11
1.13.1.	Población	11
1.13.2.	Muestra	11
2.	Marco Teórico	14
2.1.	Antecedentes De La Investigación	14
2.1.1.	Internacionales.....	14
2.1.2.	Nacionales	15
2.1.3.	Locales.....	16
2.2.	Marco Teórico Conceptual	17
2.2.1.	Calidad de Atención Al Cliente.....	17
2.2.1.1.	Definición De Calidad.....	17
2.2.1.2.	Definición De Atención Al Cliente.	17
2.2.1.3.	Definición de Calidad de Atención Al Cliente.....	18
2.2.1.4.	Características De La Atención Al Cliente.....	19
2.2.1.5.	Dimensiones de la Calidad de Atención al Cliente.	19
2.2.1.6.	Importancia De La Atención Al Cliente.....	20
2.2.1.7.	Medición De La Calidad De Atención Al Cliente.....	21
2.2.1.8.	Calidad Total Y Modelos De Calidad.	22
2.2.2.	Modelo EFQM.....	23
2.2.2.1.	Historia Y Definición Del Modelo EFQM.	23
2.2.2.2.	Evolución Del Modelo EFQM.	24
2.2.2.3.	Estructura del Modelo EFQM.	25
2.2.2.4.	Criterios del Modelo EFQM.....	27
2.2.2.5.	Subcriterios Del Modelo EFQM 2025.	29
2.2.2.6.	Beneficios Del Uso Del Modelo EFQM.	30
2.2.2.7.	Esquema Lógico de REDER.	30
2.2.2.8.	Puntuación Modelo EFQM.....	31
3.	Diagnóstico De La Situación Actual	35
3.1.	Análisis Cualitativo	35
3.1.1.	Descripción General De La Empresa	35
3.1.2.	Base Filosófica	35
3.1.2.1.	Propósito.....	35

3.1.2.2. Misión.....	35
3.1.2.3. Visión.	36
3.1.2.4. Valores Corporativos.....	36
3.1.3. Organización.....	36
3.1.4. Productos Y Servicios	37
3.1.4.1. Negocios.	37
3.1.4.2. Personas.....	37
3.1.4.3. Depósitos.	37
3.1.4.4. Seguros.	37
3.1.4.5. Servicios.	37
3.1.5. Sistemas.....	38
3.1.6. Descripción De Los Procesos	39
3.2. Análisis Cuantitativo	42
3.2.1. Autoevaluación REDER – Modelo EFQM	42
3.2.1.1. Resumen de resultados del Modelo EFQM.....	43
3.2.2. Medición De La Mejora Calidad De Atención Al Cliente	45
3.2.2.1. Cálculo de la Muestra.....	45
3.2.2.2. Aplicación De La Encuesta.	45
3.2.2.3. Análisis De Encuestas De Calidad De Atención Al Cliente	47
3.2.2.4. Resumen Encuesta Calidad De Atención Al Cliente.....	53
3.2.3. Resultados Variable Calidad de Atención al Cliente.....	56
3.2.4. Análisis Causa Raíz	58
3.2.5. Matriz de Priorización	60
3.2.6. Correspondencia entre las Causas Priorizadas y el Modelo EFQM.....	65
3.2.7. Resumen de Oportunidades de Mejora.....	66
3.2.8. Objetivos SMART	67
4. Propuesta De Mejora	69
4.1. Plan Táctico	69
4.1.1. Plan Operativo	70
4.1.1.1. Primer Plan Operativo: Actividades Para Impulsar Programas De Mejora Continua.....	71
4.1.1.2. Segundo Plan Operativo: Desarrollar Programas De Bienestar Que Fomenten El Equilibrio De Los Empleados.....	74
4.1.1.3. Tercer Plan Operativo: Integración y Modernización Tecnológica	76

4.1.1.4. Cuarto Plan Operativo: Actividades Para Mejorar El Servicio En Los Canales De Atención Existentes.....	79
4.1.1.5. Quinto Plan Operativo: Actividades Para Implementar Sistema De Retroalimentación Continua Del Cliente.....	81
4.2. Información Variable Calidad de Atención Al Cliente Post Proyecto	83
4.3. Costos Del Plan Operativo	83
4.3.1. Costeo De Mano De Obra	83
4.3.2. Costeo de Tecnologías, Software y Equipos	86
4.3.3. Costo de Materiales e Implementos.....	88
4.4. Beneficios	89
4.5. Análisis Beneficio – Costo.	91
4.6. Productividad Económica.....	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de consistencia. Matriz de consistencia	8
Tabla 2 Subcriterios de Modelo EFQM	29
Tabla 3 Resumen Autoevaluación Reder – Modelo EFQM.....	44
Tabla 4 Muestreo	45
Tabla 5 Preguntas de la Encuesta de Calidad de Atención al Cliente	46
Tabla 6 Resumen Encuesta Calidad de Atención al Cliente	53
Tabla 7 Resumen Encuestas de Calidad de Atención al Cliente y Variables.....	55
Tabla 8 Información Variable Calidad de Atención al Cliente	56
Tabla 9 Codificación de Causas	60
Tabla 10 Matriz Vester	62
Tabla 11 Tabla de distribución de frecuencias con porcentaje acumulado	63
Tabla 12 Causas Priorizadas según Punto de Inflexión – Diagrama de Pareto.....	64
Tabla 13 Correspondencia entre Causas Priorizadas (Vester-Pareto) y Criterios EFQM...	65
Tabla 14 Resumen Oportunidades de Mejora	66
Tabla 15 Desarrollo de las capacidades del personal	69
Tabla 16 Optimización de los sistemas de atención al cliente	70
Tabla 17 Actividades para Impulsar programas de mejora continua	71
Tabla 18 Actividades para Desarrollar programas de bienestar que fomenten el equilibrio de los empleados	75
Tabla 19 Actividades para Integración y Modernización Tecnológica.....	77
Tabla 20 Actividades para Mejorar el servicio en los canales de atención existentes	79
Tabla 21 Actividades para Implementar sistema de retroalimentación continua del cliente.....	81
Tabla 22 Costo de Horas Extra.....	84
Tabla 23 Costo Recursos Humanos.....	85
Tabla 24 Costo de Tecnologías	87
Tabla 25 Costo de Materiales	89
Tabla 26 Clientes por año.....	90
Tabla 27 Clientes proyectados.....	91
Tabla 28 Flujo de Caja Actual Sin Mejora	91
Tabla 29 Flujo de Caja Actual Con Mejora.....	92
Tabla 30 Análisis B/C.....	93
Tabla 31 Productividad Económica.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Método de trabajo propuesto.....	10
Figura 2 Criterios de Modelo EFQM	28
Figura 3 Puntuaciones de Modelo EFQM	32
Figura 4 Organigrama Agencia Principal.....	36
Figura 5 Flujograma de Otorgamiento de Créditos	40
Figura 6 Flujograma de Apertura de Cuentas de Ahorro	41
Figura 7 Autoevaluación Reder – Modelo EFQM	42
Figura 8 Resultados Encuesta - Pregunta 1	47
Figura 9 Resultados Encuesta - Pregunta 2	47
Figura 10 Resultados Encuesta - Pregunta 3	48
Figura 11 Resultados Encuesta – Pregunta 4.....	48
Figura 12 Resultados Encuesta – Pregunta 5.....	49
Figura 13 Resultados Encuesta – Pregunta 6.....	49
Figura 14 Resultados Encuesta – Pregunta 7.....	50
Figura 15 Resultados Encuesta – Pregunta 8.....	50
Figura 16 Resultados Encuesta – Pregunta 9.....	51
Figura 17 Resultados Encuesta – Pregunta 10.....	51
Figura 18 Resultados Encuesta – Pregunta 11.....	52
Figura 19 Resultados Encuesta – Pregunta 12.....	52
Figura 20 Gráfica Variable Calidad de Atención al Cliente.....	56
Figura 21 Gráfica Clientes Totales Agencia Principal	57
Figura 22 Diagrama de Ishikawa.....	59
Figura 23 Diagrama de Pareto causas de problemas de calidad de atención al cliente.....	64
Figura 24 Clientes totales y proyectados de la Agencia Principal	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Organigrama General de la Empresa	101
Anexo 2 Modelo EFQM	102
Anexo 3 Encuesta de Calidad de Atención Al Cliente	121
Anexo 4 Formatos de Gestión y Seguimiento – Primer Plan Operativ: Actividades para Impulsar Programas de Mejora Continua	124
Anexo 5 Formatos de Gestión y Seguimiento – Segundo Plan Operativo Desarrollar Programas de Bienestar que Fomenten el Equilibrio de los Empleados	126
Anexo 6 Formatos de Gestión y Seguimiento – Tercer Plan Operativo: Integración y Modernización Tecnológica	129
Anexo 7 Formatos de Gestión y Seguimiento – Cuarto Plan Operativo: Actividades para Mejorar el Servicio en los Canales de Atención Existentes	130
Anexo 8 Formatos de Gestión y Seguimiento – Quinto Plan Operativo: Actividades para Implementar Sistema de Retroalimentación Continua de Cliente	132
Anexo 9 Cotización de Gastos del Proyecto	133

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector microfinanciero peruano ha crecido de manera importante, impulsado por la necesidad de ampliar la inclusión financiera en el país, sobre todo en los segmentos que tienen menor acceso a los servicios bancarios tradicionales. Dado este entorno, el desarrollo económico depende en gran medida de las instituciones micro financieras y, en consecuencia, la calidad de atención al cliente que estas ofrecen a sus usuarios se convierte en una variable determinante en su desempeño en el sector.

En la empresa estudiada se ha detectado como problema la baja calidad en la atención al cliente, producto de diversas fallas en la gestión organizacional, entre ellas, limitaciones en la mejora continua de los procesos, restricciones en el desarrollo del talento humano, debilidades en la infraestructura tecnológica y fallas en el enfoque al cliente y conocimiento de sus necesidades. Estas condiciones podrían generar una percepción negativa sobre la confiabilidad del servicio, por no ajustarse del todo a las necesidades de los clientes y por una menor claridad de la información brindada. En conjunto, esto podría afectar la satisfacción del cliente, la fidelización y la recomendación de la empresa, lo que impactaría negativamente en sus resultados.

El modelo EFQM constituye una herramienta que posibilita una evaluación global de la empresa y de los procesos que desarrolla, con el objetivo de detectar áreas de mejora y potenciar su rendimiento. En ese sentido, el presente trabajo propone diseñar una propuesta orientada a mejorar la calidad de la atención al cliente en una empresa microfinanciera de la ciudad de Arequipa, a partir de la aplicación del mencionado modelo.

La investigación que se presenta está conformada de cinco capítulos. En el Capítulo I, Planteamiento Operacional, se expone el planteamiento del problema, la justificación del estudio, la delimitación, las hipótesis, las variables, el diseño, el tipo, el enfoque y la metodología de la investigación. En el Capítulo II, Marco Teórico, se exponen los antecedentes de la investigación y el marco conceptual correspondiente. En el Capítulo III, Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa, se caracteriza la situación de la empresa en el sector mediante análisis cuantitativo y cualitativo aplicado principalmente al área comercial y la identificación de las principales causas de la problemática. En el Capítulo IV, Propuesta de Mejora, se proponen estrategias orientadas al desarrollo de capacidades del personal y a la optimización de los sistemas de atención al cliente. Finalmente, en el Capítulo V, Viabilidad Económica, se procede a evaluar la viabilidad de la propuesta mediante la estimación de los costos y el análisis de la relación beneficio-costeo.

CAPITULO I

1. Planteamiento Operacional

1.1. Planteamiento Del Problema

1.1.1. Descripción Del Problema

En la actualidad, la calidad de la atención al cliente se erige como un elemento fundamental para las entidades microfinancieras, por cuanto impacta de manera directa en la satisfacción y en la retención de los clientes. Una buena gestión de la atención logra reflejar el valor de la oferta de la entidad a través de un trato profesional y cordial, la reducción de tiempos de espera y una actuación basada en el compromiso y la responsabilidad, así como en el diseño de productos acordes a las necesidades del cliente. Por el contrario, un cuidado deficiente puede dañar la reputación de la entidad y debilitar la confianza y fidelización de los usuarios. Si el servicio no cumple con sus expectativas, estos tenderán a reducir su lealtad, lo que se puede traducir en la pérdida de clientes actuales y en una menor captación de clientes nuevos, afectando directamente los ingresos de la empresa.

En el caso de la Agencia Principal, objeto de este estudio, se puede observar una deficiente calidad de la atención prestada al cliente, lo que repercute tanto en la satisfacción de los usuarios como en los resultados económicos. Se trata de una agencia de tamaño muy grande dentro de la estructura de la entidad, con 27 años de operación al 2024. Sin embargo, mientras su cartera de créditos se ha mantenido prácticamente estable en el último año de S/117,250,000 en el Año 2 a S/117,468,000 en el Año 3, un crecimiento de apenas 0,2%, sus ingresos financieros han registrado una caída de más de 20%, pasando de S/59,777,000 a S/47,674,000 en el mismo periodo. Esta desconexión entre una cartera estable y un ingreso financiero en fuerte declive sugiere que el problema no responde a una limitación de mercado o de colocación de créditos, sino a factores internos vinculados a la gestión y calidad de la atención al cliente, que estarían afectando la rentabilidad y el aprovechamiento comercial de la cartera existente. Diversas causas interrelacionadas pueden explicar la problemática de la baja calidad de la atención al cliente en la empresa. Dentro de ellas se encuentran deficiencias en la comunicación con los clientes, lo que da lugar a posibles malentendidos y a una experiencia insatisfactoria. También, la poca empatía y el nivel de profesionalismo del personal influye en la calidad del servicio prestado. A esto se unen procesos de gestión poco eficientes, que generan mayor tiempo de espera y equivocaciones en la atención, así como un enfoque insuficiente al cliente, que se manifiesta en la ausencia de estrategias orientadas a comprender y atender adecuadamente sus necesidades.

El modelo EFQM es una herramienta que permite evaluar de forma integral la organización, teniendo en cuenta tanto sus procesos como sus resultados. Su uso haría más

fácil detectar las posibilidades de mejora y establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

1.1.2. Formulación Del Problema

- ¿Cuáles serán los lineamientos de la propuesta que mejora sobre la calidad de atención al cliente en una empresa microfinanciera a partir de la aplicación del modelo EFQM?

1.1.3. Sistematización Del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de la calidad de atención al cliente en la empresa microfinanciera?
- ¿Cuáles son las causas que afectan la calidad de atención al cliente de la empresa microfinanciera?
- ¿Cómo será una propuesta que mejore la calidad de atención al cliente de una empresa microfinanciera mediante la aplicación del modelo EFQM?
- ¿La propuesta trazada será viable económicamente?

1.2. Objetivos De La Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora sobre la calidad de atención al cliente en una empresa microfinanciera a partir de la aplicación del modelo EFQM.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en la empresa microfinanciera.
- Identificar las principales causas que afectan la calidad de atención al cliente de la empresa microfinanciera.
- Desarrollar una propuesta que mejore la calidad de atención al cliente de la empresa microfinanciera a partir de la aplicación del modelo EFQM.
- Realizar un análisis costo/beneficio de la propuesta que mejore la calidad de atención de la empresa microfinanciera.

1.3. Justificación Del Estudio

1.3.1. Justificación Práctica

En el ámbito práctico la presente investigación se justifica, ya que busca contribuir con la mejora de la calidad de la atención al cliente en la empresa analizada, abordando las deficiencias actualmente identificadas. La implementación de la propuesta permitiría optimizar los procesos de atención y fortalecer la experiencia del cliente, lo que podría tener un efecto sobre niveles más altos de satisfacción y retención de los usuarios.

De igual forma, una mejora en la calidad del servicio podría ayudar a la empresa a conseguir nuevos clientes y colaborar en un mayor equilibrio en sus ingresos. En este sentido, la aplicación de las mejoras planteadas tiene como objetivo fortalecer la posición competitiva de la entidad dentro del sistema microfinanciero, así como proyectar una imagen más confiable en el mercado.

1.3.2. Justificación Social

El presente trabajo de investigación se justifica, en el ámbito social, porque una mejor calidad de la atención podría hacer que la experiencia sea más ágil, confiable y más acorde a las necesidades de los clientes. Ello podría influir en que aumenten los niveles de satisfacción y en que haya más disposición a recomendar los servicios de la empresa, lo que beneficiaría sus resultados. De igual manera, los clientes satisfechos podrían colaborar con la difusión positiva de la organización, creando nuevas oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, el personal de la empresa podría también verse beneficiado, pues la optimización de los procesos de atención contribuiría a un entorno laboral más ordenado y eficiente, lo que podría incidir en mayores niveles de motivación, compromiso y productividad.

1.3.3. Justificación Económica

El presente trabajo de investigación está justificado en el área económica, ya que aborda la mejora de la calidad de la atención al cliente como un factor importante para el desempeño de la entidad. La aplicación de mejoras en el servicio podría ayudar a mantener a los clientes actuales y atraer a otros nuevos, lo cual tendría buenos efectos en los ingresos financieros.

Dentro del sistema microfinanciero peruano que se caracteriza por ser un entorno altamente competitivo, la mejora continua en la atención al cliente se constituye como un elemento estratégico para fortalecer la posición de la entidad en el mercado. En este sentido, la optimización de los procesos de atención podría tener incidencia no sólo sobre la satisfacción del cliente sino también sobre el volumen de colocaciones y sobre los resultados económicos de la empresa.

Asimismo, teniendo en cuenta que la entidad es parte de un sector que tiene un peso importante en la economía, la mejora de su desempeño podría aportar al dinamismo del sistema microfinanciero en su conjunto.

1.3.4. Justificación Metodológica

El presente trabajo encuentra su justificación en el ámbito metodológico, ya que propone la aplicación del modelo EFQM como instrumento para evaluar de manera integral la gestión

de la calidad en la organización. Este enfoque permite analizar tanto los procesos como los resultados, facilitando la detección de fortalezas y oportunidades de mejora.

El modelo EFQM también aporta un marco estructurado y sistemático para realizar diagnósticos organizacionales que facilitan la elaboración de propuestas de mejora consistentes y acordes con la realidad de la empresa. En este sentido, su aplicación permitiría hacer un análisis más objetivo y completo de la calidad de la atención al cliente en la entidad estudiada.

1.3.5. Justificación Profesional y/o Personal

La realización de este trabajo está justificada en el ámbito profesional, puesto que el tesista podrá aplicar y fortalecer los conocimientos adquiridos durante su formación como Ingeniero Industrial, principalmente en Gestión de Calidad y Mejora de Procesos. También desarrollará habilidades analíticas y de resolución de problemas, relevantes para su desempeño profesional, además de ser un paso importante para la obtención del Título Profesional.

1.4. Delimitaciones

1.4.1. Delimitación Espacial

La empresa en la cual se está realizando la investigación es una entidad microfinanciera peruana, que ofrece una gama de productos financieros para cubrir las necesidades de ahorro, crédito y financiamiento de personas y empresas principalmente en la región de Arequipa, el estudio se basará en la agencia principal.

1.4.2. Delimitación Temporal

La investigación tiene como límite temporal el año 2024, periodo en el cual se realizó el levantamiento de información de campo (encuestas y entrevistas a clientes y colaboradores). El estudio se delimita a este año específico debido a que representa el periodo base de diagnóstico situacional de la empresa microfinanciera. En este sentido, el estudio analiza la calidad de la atención al cliente en un momento puntual, correspondiente a un corte transversal.

1.4.3. Delimitación Temática

Desde el punto de vista académico, la presente investigación está enmarcada en las ciencias físicas y formales, más precisamente en el área de Ingeniería Industrial, empleando conocimientos provenientes de la línea de investigación Gestión de Calidad y Mejora Continua de Procesos.

1.5. Hipótesis

Si se implementara una propuesta basada en el modelo EFQM, entonces se lograría mejorar significativamente la calidad de atención al cliente en la empresa microfinanciera en estudio.

1.6. Variables E Indicadores

1.6.1. Variables

- Dependiente: Mejora de la calidad de atención al cliente.
- Independiente: El método EFQM.



1.6.2. Operacionalización De Variables

En la tabla siguiente se muestra la operacionalización de las variables, considerar que las técnicas e instrumentos de la variable independiente han sido usadas para el levantamiento de la información de todos los indicadores de dicha variable.

Tabla 1 Matriz de consistencia.

Matriz de consistencia

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Variable independiente: Método EFQM	Según EFQM (2025), el modelo EFQM, creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, busca promover la mejora continua y aumentar la competitividad de las organizaciones, proporcionando una visión integral de sus fortalezas y oportunidades de crecimiento.	Propósito, visión y estrategia.	Claridad de la estrategia organizacional	-Observación directa -Entrevista semiestructurada -Observación documental	-Guía de entrevista -Guía de observación directa -Guía de observación documental
		Cultura de la organización y liderazgo.	Nivel de liderazgo directivo		
		Implicar a los grupos de interés.	Participación de los grupos de interés		
		Crear valor sostenible	Gestión eficiente de alianzas y recursos estratégicos		
		Gestionar el funcionamiento y la transformación	Eficiencia de procesos		
		Rendimiento estratégico y operativo.	Grado de cumplimiento de objetivos estratégicos		
		Percepción de los grupos de interés	Nivel de satisfacción de los grupos de interés		
Variable Dependiente: Mejora de la calidad de Atención al Cliente	Tschohl (2008) define la calidad en la atención al cliente como la capacidad de satisfacer de manera continua las expectativas del cliente a lo largo de todo el proceso de interacción con la empresa, desde el momento de la compra hasta las etapas de postventa	Confiabilidad	Resolución de Problemas	Encuesta	Cuestionario
		Capacidad de Respuesta	Tiempo de Respuesta		
		Seguridad	Claridad de la información		
		Empatía	Profesionalismo del personal		

Nota: Concepto según Tschohl (2008); Dimensiones según el modelo SERVQUAL según Bustamante et al. (2019) citado según Osejos y Merino (2020)

1.7. Diseño De La Investigación

Este estudio se realizó en un solo momento en el tiempo dentro de la empresa investigada. De igual forma, no hay manipulación de variables, puesto que no se interviene en el funcionamiento de la institución microfinanciera.

Por ello esta tendrá un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. Según Hernández et al. (2014) una investigación no experimental es aquella que no modifica las variables planteadas, y un diseño de corte transversal implica que el estudio se realiza en un momento específico del tiempo, sin considerar un antes o un después del proceso investigativo.

1.8. Tipo De Investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva consiste en representar las características de un problema, sin buscar establecer relaciones de causa efecto entre las variables planteadas. Lo que se pretende es conseguir información completa y fidedigna sobre un tema concreto.

En este sentido, la aplicación de una metodología descriptiva, facilitará la posibilidad de lograr una visión detallada del estado actual y el desarrollo de los procesos de calidad de atención al cliente en la institución microfinanciera, detectando debilidades oportunidades para mejorar.

1.9. Enfoque De La Investigación

El enfoque mixto de acuerdo con Hernández et al. (2014), es un enfoque que combina métodos cualitativos y cuantitativos en una sola investigación. Su objetivo es tomar lo mejor de los dos tipos de indagación e integrarlo, para poder superar sus posibles debilidades. Este enfoque mixto combina el análisis de datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas, así como la información cualitativa recopilada mediante entrevistas, permitiendo una comprensión más completa de la calidad de la atención al cliente en la empresa microfinanciera.

1.10. Método De La Investigación

La presente investigación se llevará a cabo mediante los siguientes métodos de trabajo:

- Diagnóstico Situación Actual: Se utilizará el modelo EFQM como herramienta de diagnóstico para evaluar la calidad de la atención al cliente e identificar las principales deficiencias en la gestión.
- Identificación de Problemas y Causas: A partir de los resultados, se determinarán los principales problemas y sus posibles causas, para entender los factores que influyen en la calidad de la atención al cliente.

- **Propuesta de Mejora:** Una vez identificadas las causas raíz se elaborará una propuesta de mejora utilizando los criterios del modelo EFQM. Esta propuesta estará enfocada en subsanar las carencias detectadas y mejorar la calidad de atención al cliente en la empresa, esto permitirá aumentar los ingresos de la empresa para ser sostenible en el tiempo.
- **Validación:** Por último, se realizará una evaluación técnica y económica de la propuesta de mejora. Con esta evaluación se determinará la viabilidad de las soluciones propuestas, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista costo-beneficio.

Figura 1

Método de trabajo propuesto



Nota: Elaboración Propia

1.11. Levantamiento De Información

1.11.1. Técnicas Metodológicas

- **Observación:** Esta técnica se empleará para la recolección de datos mediante la observación directa y observación documental de la situación de interés. El objetivo es obtener información precisa y detallada que permita el desarrollo efectivo de la investigación.
 - La observación se realizará en el área comercial de la agencia principal de la entidad microfinanciera, enfocándose en los procesos vinculados con el cliente. Posteriormente, la información recopilada será analizada para identificar deficiencias en la gestión de la calidad.
- **Encuesta:** Esta técnica se utilizará para recopilar información de manera estructurada sobre la percepción de los clientes respecto a la calidad de atención recibida.
 - La encuesta estará dirigida a los clientes de la agencia principal de la empresa en estudio, con el fin de obtener información sobre su percepción en relación con la calidad de la atención, los tiempos de respuesta, la capacidad de servicio y su nivel de satisfacción general con la experiencia recibida.
- **Entrevista:** Esta técnica es un método de recolección de datos cualitativos que tiene por objetivo obtener información detallada sobre las percepciones de un tema en específico.
 - La entrevista se llevará a cabo con representantes de la agencia principal de la empresa en estudio, y nos permitirá conocer en detalle los procesos en los que existen deficiencias y que repercuten en una baja calidad de atención al cliente. Este enfoque

nos ayudará a identificar los puntos críticos y las áreas problemáticas que requieren mejoras, proporcionando una base sólida para la implementación de la propuesta planteada.

1.11.2. Instrumentos

- Guía de observación documental
- Guía de observación presente
- Cuestionario
- Guía de entrevista no estructurada

1.12. Métodos De Ingeniería A Aplicarse

- Método EFQM
- Herramienta REDER
- Dimensiones SERVQUAL
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Matriz Vester

1.13. Cobertura De Estudio

1.13.1. Población

Según Hernández et al. (2014) la población es el conjunto de elementos que cumplen con determinadas características de interés para la investigación. En el presente estudio, la población estuvo conformada por dos grupos:

-Clientes de la Agencia Principal de la empresa microfinanciera: Se consideró como población de referencia el promedio diario de 200 clientes, información proporcionada por la administración de la agencia, constituyendo una población finita.

-Personal de atención de la Agencia Principal: Integrado por los colaboradores directamente involucrados en el proceso de atención al cliente, también considerado una población finita.

1.13.2. Muestra

Según Hernández et al. (2014), la muestra es un subconjunto de la población del cual se obtiene la información necesaria para el desarrollo de la investigación. En el presente estudio, la muestra estuvo conformada por dos componentes:

-Muestra de clientes: Conformada por una parte de los clientes que acudieron a la Agencia Principal durante el periodo de recolección de datos y aceptaron participar voluntariamente en la aplicación del cuestionario. El tamaño de esta muestra se determinó mediante el procedimiento descrito en el apartado 3.2.2.1.

-Muestra de Personal: Conformada por 20 colaboradores de la Agencia Principal, correspondientes a la totalidad del personal que ocupa puestos clave relacionados con la gestión, liderazgo y atención al cliente, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Esta información se utilizó como insumo para la autoevaluación REDER del Modelo EFQM, cuyo detalle se presenta en el apartado 3.2.1 y en el Anexo N°2.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes De La Investigación

2.1.1. Internacionales

Galindo (2021) *Estimación del impacto de mejoras a la calidad de servicio de una empresa de distribución logística en el comportamiento de sus clientes*, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

El presente trabajo de investigación analiza el impacto de la calidad de servicio al cliente en el comportamiento de compra y retención de clientes de una empresa de distribución logística, identificando que aspectos de la calidad influyen con mayor fuerza en la satisfacción del cliente, considerando variables como los tiempos de demora, los tiempos de despacho de envíos. Para ello se aplicaron modelos de pronóstico con estimación bayesiana y modelos de elección discreta, que permitieron estimar la probabilidad de retención de clientes según su experiencia previa. Los resultados mostraron que el modelo bayesiano con todas las rutas fue el más preciso y que los retrasos en la entrega y el aumento en los tiempos de despacho influyen negativamente en la decisión de recompra. Este estudio es bastante útil, ya que demuestra cómo la calidad de atención al cliente impacta en la satisfacción y fidelización de los clientes, por lo que se relaciona directamente con una de las variables de la presente investigación.

Intriago, K., & Cedeño, M. (2024). *Calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)*, Ecuador. Reincisol, 3(6), 3202–3221.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la calidad de servicio y atención al cliente y su incidencia en la satisfacción del cliente en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) de Ecuador, con el objetivo de identificar las necesidades de los usuarios y proponer mejoras que permitan elevar los niveles de satisfacción. El estudio se desarrolló con un diseño no experimental, transversal, descriptivo bajo un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 383 usuarios atendidos en la zona 4 de la CNT, a quienes se aplicó una encuesta basada en el modelo Servqual complementada con el CSAT. Como conclusión se tiene que la institución no cumple con las expectativas de los usuarios, lo cual evidencia deficiencias en la calidad de atención ofrecida, y que, según los clientes, los principales factores son las dimensiones de seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta. Esta investigación es valiosa, ya que demuestra como evaluar la calidad de atención en una empresa, y mostrar la importancia de medir las expectativas y percepciones, por lo que se relaciona directamente con una de las variables de la presente investigación.

2.1.2. Nacionales

Rossel, R., & Vásquez, A. (2020) *Modelo de Gestión EFQM y la mejora de la calidad de servicio educativo de la Institución Educativa Privada San Antonio*, Lima. Rev. Igobernanza, 7(27), 93-118. ISSN: 2617-619X.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre el modelo de gestión EFQM y la mejora de la calidad de servicio educativo en el Colegio Privado San Antonio de Lima, con el objetivo de comprobar cómo la aplicación de este modelo contribuye al logro de aprendizajes de los estudiantes. Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un método hipotético-deductivo y con un diseño de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 7 directivos, 148 estudiantes, 70 docentes, seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Para la recolección de datos, se emplearon dos cuestionarios, uno enfocado en el modelo EFQM y el otro sobre la calidad de servicio educativo. Se tuvo como resultado que el modelo EFQM influye de manera significativa en la mejora de la calidad del servicio educativo. Este estudio es de gran relevancia puesto que evidencia empíricamente como la implementación del Modelo EFQM contribuye a mejorar la calidad de servicio ofrecida por la Institución Educativa, lo cual se relaciona directamente con la presente investigación.

Vásquez (2021) *Propuesta de implementación del modelo EFQM para la mejora de la satisfacción del usuario en una empresa de servicios automotrices*, Universidad Norbert Wiener, Lima - Perú.

Esta investigación tiene como objetivo general proponer la implementación de un modelo en la gestión de procedimientos, con el fin de diagnosticar el estado actual de la empresa y determinar los factores que inciden en la satisfacción de usuario en una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto de tipo proyectivo y holístico. La muestra estuvo conformada por 1 552 órdenes de trabajo de enero a agosto del 2021, así como 4 colaboradores de la empresa. Los instrumentos utilizados fueron el registro documental y la guía de entrevista. De este modo se pudo identificar 3 dificultades principales, las cuales son: demora en los tiempos de atención, ineficiente asignación de tareas a los técnicos y falta de conocimiento en el uso de softwares. A partir de ello, se diseñó una propuesta con el objetivo de mejorar la satisfacción de cliente interno y externo, optimizando recursos, disminuyendo los tiempos en los procedimientos y fortaleciendo el servicio mediante herramientas tecnológicas. Esta investigación es de gran relevancia ya que detalla cómo es que el método EFQM trabaja y permite saber las deficiencias en los procesos de la empresa de servicios, y con su

implementación puede transformar procesos y generar mejoras en la satisfacción del cliente, lo cual se relaciona directamente con la presente investigación.

2.1.3. Locales

Aspajo (2021) *Modelo de mejora de la calidad de servicios de salud y gestión hospitalaria, basado en el EQFM y Diagrama de Ishikawa, en el Hospital Regional de Moquegua Nivel II-2, 2019*, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú.

Esta investigación tiene como objetivo conocer el nivel de calidad de los servicios de salud, evaluar la gestión hospitalaria y formular una propuesta de mejora fundamentada en el modelo EFQM. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, de enfoque cualitativo, con método hipotético-deductivo. Asimismo, para la recolección de información, se aplicaron como instrumentos un cuestionario de encuesta y una ficha de observación, además de utilizar reportes estadísticos sobre indicadores de gestión hospitalaria. La unidad de estudio estuvo conformada por pacientes mayores de 18 años que acudieron al hospital. Se tuvo como resultado que tanto como los servicios brindados como la gestión hospitalaria fueron deficientes, al no cumplir con los estándares de calidad establecidos para el sector. A raíz de ello, se propuso un modelo de mejora de la calidad de los servicios de salud y gestión hospitalaria apoyado en el EFQM y el Diagrama de Ishikawa, para identificar causas críticas de las deficiencias y plantear soluciones. Este estudio resulta bastante útil ya que constituye un antecedente sobre el modelo EFQM y la manera en cómo puede aplicarse para evaluar la calidad, identificar brechas y formular propuestas de mejora, lo cual se relaciona directamente con la presente investigación.

Cáceres y Mamani (2020) *Calidad de servicio y su relación en la satisfacción del cliente en el Banco de Crédito del Perú- agencia J.L.B. y Rivero* – 2019, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú.

Esta investigación tiene como propósito determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el Banco de Crédito del Perú - Agencia J.L.B. y Rivero en 2019. Para ello, se empleó el método SERVQUAL y el modelo SCSB (Service-Customer Satisfaction-Business), con el objetivo de analizar cómo las dimensiones de la calidad de atención afectan la satisfacción, lealtad y percepción de los clientes de la agencia. Los resultados del estudio revelaron que existe una correlación positiva significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En particular, se concluyó que una mejora en la calidad de atención contribuye de manera importante a aumentar la satisfacción, la lealtad y la percepción positiva de los clientes en el Banco de Crédito del Perú - Agencia J.L.B. y Rivero en 2019. Esta investigación es de gran utilidad, ya que proporciona una

evaluación detallada de la calidad de atención en el sector financiero y ofrece insights valiosos como referencia para mejorar la satisfacción del cliente en entidades similares en la ciudad de Arequipa.

2.2. Marco Teórico Conceptual

2.2.1. *Calidad de Atención Al Cliente*

2.2.1.1. Definición De Calidad.

Deming (1989) define la calidad como un nivel previsible de consistencia y confianza que se ofrece a un costo razonable y que satisface las necesidades del mercado. El objetivo principal de toda empresa es mantenerse en el mercado, proteger su inversión, generar beneficios y asegurar la continuidad del empleo, aspectos que se logran a través de la calidad como eje central de gestión. El autor sostiene que alcanzar mayores niveles de calidad implica mejorar el producto y adecuar los servicios a las especificaciones requeridas, reduciendo la variabilidad en los procesos de producción para garantizar resultados más estables y eficientes.

El principal aporte de Crosby (1989) sobre calidad resulta en que en sí misma no genera costos, sino que los verdaderos costos provienen de los errores y defectos que surgen de una falta de calidad. Para Crosby, la calidad se define como la capacidad de cumplir con las especificaciones y los requisitos establecidos. En su visión, el objetivo fundamental de cualquier empresa debería ser lograr cero defectos en sus productos y procesos.

Según Juran (1990), la calidad se define como la aptitud para el uso o el cumplimiento de los requisitos establecidos. En términos sencillos, un producto o servicio es considerado de alta calidad si cumple con las expectativas y necesidades del cliente, y se ajusta a las especificaciones establecidas.

2.2.1.2. Definición De Atención Al Cliente.

Avellano (1993) plantea que un cliente es alguien que va hacia una organización o empresa buscando satisfacción de sus necesidades inmediatas y considera que tiene ciertas expectativas de lo que quiere recibir, por lo tanto, representa el núcleo del proceso ya que sin él no tendría razón de ser ni el servicio que se ofrece ni el proceso en sí.

Blanco (2001) menciona que la atención al cliente se convierte en un recurso estratégico importante que permite ofrecer un valor agregado a los usuarios, diferenciándose así de la competencia y fortaleciendo una propuesta integral de la empresa. De este modo, la atención al cliente se concibe como una estrategia dirigida a atraer a personas como empresas, incentivando la adquisición de bienes y servicios ofrecidos por la empresa. La atención al cliente no se limita únicamente a realizar ventas, sino que también tiene como objetivo

construir vínculos de confianza y fidelización con los consumidores. Durante este proceso, los clientes perciben la calidad de atención recibida como un elemento al que asocian el nivel de compromiso de la empresa con la excelencia y con la satisfacción de sus necesidades.

En la entrega de productos o servicios al cliente, es fundamental que cada actividad realizada esté orientada a alcanzar la plena satisfacción del mismo. Para ello, se deben considerar criterios esenciales como el cumplimiento de la cantidad solicitada, la calidad del servicio prestado, tiempos de atención oportunos, así como la competitividad en los precios ofrecidos. (Solorzano, 2013).

Según Najul (2011) es una actividad impulsada por las empresas con el fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes, lo que contribuye al aumento de su productividad, es por ello que los clientes se convierten en protagonistas dentro del entorno empresarial. Variedad de estudios indican que, para lograr la atención exitosa de cliente, las organizaciones deben tomar en cuenta aspectos relacionados con la gestión operativa y el desarrollo del capital humano, para que los colaboradores de la empresa se encuentren motivados a realizar acciones que transmitan calidad y generen un impacto positivo a los clientes.

2.2.1.3. Definición de Calidad de Atención Al Cliente.

Tschohl (2008) señala que calidad de atención al cliente consiste en satisfacer adecuadamente las diversas necesidades y expectativas de cada cliente, en conformidad a los requerimientos por los cuales el cliente decidió obtener el servicio o producto de una empresa. Resalta que esta calidad no se limita a una sola interacción, sino que se construye a lo largo de todo el proceso detallado en la compra o adquisición inicial, pasando por la operación y ejecución del servicio, hasta su entrega final y postventa. Es decir, implica un compromiso continuo que abarca cada etapa de la experiencia del cliente y así pues el nivel de satisfacción alcanzado, dependerá del conjunto de acciones implementadas por la empresa, reflejando la eficacia de sus productos y servicios.

Tschohl (2014) considera que la atención que se les brinda a los clientes, se considera como la estrategia más efectiva para destacar frente a la competencia, ya que refuerza la presencia de la empresa en el mercado al que pertenece, la distingue de las demás y pues resulta difícil de igualar por otras organizaciones. Cuando esta estrategia se aplica de la manera correcta, definitivamente puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible por un mediano plazo. En esa misma línea, ofrecer calidad como valor agregado implica superar las expectativas del cliente, que va a permitir alcanzar mayores niveles de satisfacción y fidelización con la empresa.

Según Kotler (2017), define la calidad de atención como la prestación de un servicio al cliente de alto nivel que satisface o incluso supere sus expectativas. Se trata de generar una experiencia positiva y consistente en cada punto de contacto con la organización. Esto implica ofrecer un trato cordial, respetuoso y eficiente, así como demostrar empatía ante las inquietudes del cliente y resolver sus requerimientos de forma oportuna. En este sentido, la calidad en la atención se convierte en un factor estratégico que no solo influye en la satisfacción del cliente, sino también en su fidelización y en la reputación de la empresa en el mercado.

2.2.1.4. Características De La Atención Al Cliente.

De acuerdo con Heinonen y Sthapit (2023), una atención al cliente de calidad se basa en varios aspectos fundamentales. El personal debe mostrar un interés genuino por el cliente, no solo resolver problemas, sino también establecer una conexión emocional que genere confianza y trato empático. De igual manera, la interacción debe permitir al cliente involucrarse activamente en la solución, creando valor de forma conjunta y fomentando una experiencia compartida. Es importante que los empleados utilicen un lenguaje claro, preciso y técnico cuando sea necesario. Asimismo, hay que procurar atender al cliente de forma oportuna, dando prioridad a la celeridad y a la eficiencia de la respuesta. Desde el punto de vista organizacional, la empresa debe desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, diferenciarse de la competencia y generar beneficios, al tiempo que alinea las expectativas del cliente con el servicio real que se da, minimizando posibles brechas en la percepción del servicio (p. 15).

2.2.1.5. Dimensiones de la Calidad de Atención al Cliente.

Según Bustamante et al. (2019) citado según Osejos y Merino (2020), el modelo de calidad más empleado para evaluar la calidad del servicio al cliente es el SERVQUAL. Pues se fundamenta en la idea de cómo evalúa de forma “natural” el cliente un servicio. Es decir, cada individuo antes de recibir un servicio ya tiene ciertas expectativas que se forman a través de distintos canales, comentarios, experiencias previas, publicidad o incluso recomendaciones cercanas.

Luego cuando por fin vive la experiencia, compara lo que esperaba con lo que en realidad recibió. Es ahí donde todo adquiere sentido. De esa comparación en adelante entran en juego varios factores y dimensiones que le permiten construir una percepción de la atención recibida.

Por otra parte, este modelo está organizado en torno a una serie de indicadores que facilitan la evaluación de los aspectos fundamentales del servicio a lo largo de sus diferentes etapas.

- **Elementos Tangibles:** La dimensión tangibilidad comprende los aspectos físicos y observables del servicio, tales como la modernidad de las instalaciones, la funcionalidad y estado de los equipos, la presentación del personal y la calidad de los materiales de comunicación. En conjunto, estos servicios influyen en la primera impresión del cliente y en su evaluación de la calidad del servicio recibido.
- **Confiabilidad:** La fiabilidad hace referencia a la capacidad de la empresa de mantener sus promesas y ofrecer un servicio constante de alta calidad. Es un atributo clave que influye en la satisfacción y fidelización del cliente (Kotler, 2017). La inversión en confiabilidad fortalece la reputación, promueve relaciones duraderas y genera beneficios como el aumento de ventas y la reducción de costos.
- **Capacidad de Respuesta:** La capacidad de respuesta hace referencia a la velocidad y efectividad con que la empresa satisface las necesidades del cliente. Es una dimensión fundamental de la calidad de atención. Una respuesta rápida es un reflejo del compromiso con la satisfacción del cliente, mejora la percepción de la marca y fomenta la lealtad, generando una ventaja competitiva en un entorno donde la inmediatez es esencial.
- **Seguridad Lograda:** La seguridad es generar confianza en el cliente en el manejo y en la protección de sus datos personales. Es un elemento fundamental para construir relaciones duraderas y fomentar la lealtad. En el entorno digital, es fundamental garantizar esta seguridad para mantener la confianza del cliente y la posición competitiva de la empresa.
- **Empatía Lograda:** La empatía es la habilidad que tiene la empresa y su personal para entender al cliente y conectar emocionalmente con él. El ofrecer un trato cálido y personalizado fortalece la lealtad del cliente, convirtiéndose en un diferenciador estratégico en mercados altamente competitivos.

2.2.1.6. Importancia De La Atención Al Cliente.

La atención al cliente se constituye como un elemento esencial en toda organización, ya que impacta directamente en la satisfacción, confianza y fidelización del consumidor. Un buen servicio permite generar una experiencia positiva, fortalecer la imagen de la empresa y mejorar su posicionamiento frente a la competencia. Por eso, la atención al cliente no debe ser considerada como una mera función operativa, sino como un factor estratégico para el crecimiento empresarial.

De igual manera, una atención eficiente ayuda al crecimiento de las ventas, ya que el cliente se siente atendido de forma cordial, oportuna y profesional. Cuando el personal está bien capacitado, dispone de las habilidades necesarias y actúa con ética, entonces se puede establecer una relación favorable entre la empresa y el consumidor. Por otro lado, una mala atención puede afectar negativamente el proceso de compra y reducir las posibilidades de éxito de la organización (Kawbe & Nelo, 2026).

Lira (2009) menciona que la importancia de la atención al cliente puede convertirse en una promoción tan poderosa como los descuentos que ofrece una empresa o la publicidad que hacen. Considera que captar a un nuevo cliente es relativamente seis veces más caro que retenerlo. Por tal motivo, las organizaciones deben darle prioridad a definir y aplicar las correctas directrices que guiarán la prestación de sus servicios o venta de productos.

2.2.1.7. Medición De La Calidad De Atención Al Cliente.

Boscoe y Okafor (2020) utilizaron el modelo SERVQUAL para medir la calidad de la atención al cliente. En términos simples, esta herramienta compara lo que el cliente espera con lo que realmente recibe. Y es que, muchas veces, ahí está la clave: en esa pequeña (o gran) diferencia entre expectativa y experiencia.

Este modelo analiza cinco dimensiones fundamentales: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. A partir de estas, se identifican las llamadas “brechas”, que son esos espacios donde el servicio no logra cumplir lo que el cliente tenía en mente. Cuando esto sucede, la consecuencia es bastante clara: aparece la insatisfacción, y cómo el cliente percibe a la empresa en general. Por ejemplo, un cliente que no recibe atención oportuna difícilmente volverá o recomendará el servicio. En ese sentido, reducir estas diferencias no solo mejora la experiencia inmediata, sino que fortalece la relación a largo plazo con el cliente. Al final, cuando lo que se promete se cumple (o incluso se supera), se genera confianza, fidelidad y mejores resultados para la organización.

Además, SERVQUAL ofrece una guía bastante clara para entender qué aspectos del servicio están fallando y cuáles están funcionando bien. Esto permite no solo medir la satisfacción, sino también hacer seguimiento a las mejoras con el tiempo. En otras palabras, es como tener un mapa que orienta a la empresa hacia un servicio más consistente y alineado con lo que realmente esperan sus clientes.

Por otro lado, Singh, Tewari y Ravi (2020) aplicaron el NPS (Net Promoter Score), una metodología que va un poco más allá y se enfoca en el comportamiento del cliente, especialmente en su lealtad. Aquí los usuarios se agrupan en tres tipos: promotores, pasivos y detractores. Los promotores son esos clientes que no solo están satisfechos, sino que hablan

bien del servicio, lo recomiendan y, sin darse cuenta, se convierten en una especie de “voceros” de la empresa. Los pasivos, en cambio, están conformes, pero no lo suficiente como para recomendar. Y finalmente están los detractores, quienes han tenido una mala experiencia y podrían incluso afectar la reputación con comentarios negativos.

El NPS mide esto a través de una pregunta sencilla sobre la probabilidad de recomendación, en una escala del 0 al 10. Puede parecer simple, pero da una señal bastante clara de cómo se está viviendo la experiencia del servicio desde el lado del cliente.

El CSAT, o Customer Satisfaction Score, es un indicador que mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a un producto, servicio o experiencia específica. Esta forma práctica se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con la atención, la calidad de los productos, el tiempo de espera y otros aspectos del servicio. Su importancia está en que permite tener una información directa del consumidor para poder identificar las fortalezas y debilidades en el negocio. El CSAT se aplica por lo general a través de una pequeña encuesta que se realiza usualmente cuando el cliente acaba de recibir el servicio. Una pregunta muy típica es que le solicite valorar su nivel de satisfacción en una escala, digamos del 1 al 5, donde los valores más altos significan mayor satisfacción. Primero se analizan estas respuestas y se determina el porcentaje de clientes satisfechos. En este tipo de estudios el CSAT no solo mide resultados, sino que ayuda a tomar decisiones para mejorar la atención, corregir fallas y fortalecer la experiencia del cliente. (Pin, 2021)

2.2.1.8. Calidad Total Y Modelos De Calidad.

Gumucio (2005) señala que la Calidad Total no es solo un concepto, sino una forma de trabajar. Se trata de integrar la calidad en todos los niveles de la organización, desde la estrategia hasta las operaciones del día a día. La idea es simple, pero poderosa: hacer bien las cosas desde el inicio y mejorar constantemente.

Más que una técnica, es casi una filosofía. Busca que la empresa esté alineada para ofrecer al cliente lo que necesita, en el momento adecuado y a un costo razonable. Y claro, en un entorno cada vez más competitivo, esto ya no es opcional.

En esa misma línea, Sánchez y Castro (2005) mencionan algunos modelos de referencia que ayudan a las organizaciones a avanzar hacia la excelencia. Entre los más conocidos están el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM.

El Modelo de Deming, por ejemplo, pone énfasis en la mejora continua a través de un ciclo constante: planificar, ejecutar, verificar y actuar. Es como un proceso que nunca se detiene, siempre buscando hacerlo mejor.

Por su parte, el Modelo Malcolm Baldrige se enfoca en aspectos clave como el liderazgo, la estrategia, los clientes y los resultados. Es más integral, ya que considera tanto la gestión interna como el impacto externo.

Y el Modelo EFQM, bastante utilizado en Europa, evalúa nueve criterios que van desde el liderazgo hasta los resultados en la sociedad. Es un enfoque más amplio que busca equilibrar todos los elementos de la organización.

En conjunto, estos modelos ayudan a las empresas a organizarse mejor, a identificar oportunidades de mejora y, sobre todo, a mantenerse competitivas. Porque al final, en un entorno que cambia constantemente, adaptarse y mejorar ya no es una ventaja, sino que es una necesidad.

2.2.2. Modelo EFQM

2.2.2.1. Historia Y Definición Del Modelo EFQM.

De acuerdo con EFQM (2019), el modelo EFQM cuyas siglas provienen de European Foundation for Quality Management nace en 1991 como una propuesta para ayudar a las organizaciones a mejorar de forma constante. Pero más allá de la definición formal, se trata de una herramienta bastante completa para hacer una autoevaluación de la empresa, pues permite identificar con claridad qué se está haciendo bien y, al mismo tiempo, qué cosas todavía necesitan ajustarse o mejorar.

Además, según EFQM (2024), este modelo no es algo reciente ni improvisado. Lleva más de 35 años evolucionando y acompañando a miles de organizaciones (más de 50,000) en procesos de cambio. Y es que, en entornos tan dinámicos, tener una guía que ayude a ordenar ideas, priorizar acciones y alinear objetivos no solo económicos, sino también sociales y ambientales se vuelve casi imprescindible.

En esa misma línea, el Club Excelencia en Gestión (2020) señala que el Modelo EFQM se ha consolidado como un marco de referencia clave para la transformación organizacional. No es solo teoría, en la práctica, ayuda a las empresas a adaptarse y a responder mejor a los cambios. Es como una especie de mapa que orienta hacia dónde ir y cómo avanzar sin perder de vista el propósito. Este modelo se apoya en cinco principios fundamentales que guían ese camino de mejora y transformación. Y aunque suenen técnicos, en el fondo son bastante intuitivos:

- **Cultura:** Aquí no se habla solo de normas o políticas, sino de cómo se vive realmente el día a día en la organización. Es decir, cómo se motiva a las personas, cómo se integran sus valores y hasta cómo se gestiona la diversidad.

- Liderazgo: No se trata únicamente de quienes están en la cima. Más bien, la idea es que el liderazgo se distribuya, que cada persona pueda tomar decisiones con criterio y aportar al equipo. Y es que, cuando todos asumen cierto nivel de liderazgo, el trabajo fluye mucho mejor.
- Transformación y funcionamiento: Este principio busca un equilibrio que no siempre es fácil: atender bien el presente sin dejar de prepararse para el futuro. En otras palabras, no descuidar lo que funciona hoy pero tampoco quedarse cómodo con lo que se tiene.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Aquí el modelo demuestra su fortaleza. No importa si la organización es grande o pequeña, pública o privada, la lógica se adapta. Es como una guía que no impone, sino que orienta según la realidad de cada caso.
- Futuro: Finalmente, el modelo invita a mirar más allá del corto plazo. Y es que anticiparse de cierta forma permite tomar mejores decisiones. Habla de análisis, planificación e incluso de cierta “intuición informada” para enfrentar lo que viene.

En conjunto, estos principios no solo buscan mejorar procesos, sino también cambiar la forma en que las organizaciones piensan y actúan, promoviendo el cambio.

2.2.2.2. Evolución Del Modelo EFQM.

Según el Club de Excelencia en Gestión (2025), el modelo EFQM no se ha quedado estático desde su creación en 1991. Al contrario, ha ido pasando por varias etapas que, poco a poco, lo han ido moldeando para responder mejor a lo que realmente ocurre en el entorno empresarial y social. Y es que, las organizaciones operan en un entorno tan cambiante que obligatoriamente los modelos también tienen que hacerlo.

- 1991: En sus inicios, nació como un modelo de gestión de calidad total, pensado principalmente para mejorar la competitividad de las empresas europeas. Se estructuraba en nueve criterios, divididos entre agentes facilitadores y resultados clave. La idea era bastante clara: si gestionas bien los procesos, los resultados como la satisfacción del cliente, llegan por consecuencia.
- 1999: Con el tiempo, el modelo empezó a afinarse. Se ajustaron los criterios y apareció el concepto REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Ayuda a planificar, ejecutar y revisar lo que se hace, buscando coherencia. Además, en esta etapa el modelo empezó a salir de Europa y, casi sin darse cuenta, fue ganando reconocimiento a nivel global.

- 2003: Aquí el enfoque se volvió un poco más exigente. Ya no bastaba con obtener resultados, sino entender de dónde venían. Se reforzó la relación entre lo que hace la organización (sus prácticas de gestión) y los resultados que obtiene. Además, se empezó a integrar con más fuerza la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.
- 2010: Luego vino una etapa marcada por el cambio constante. El modelo se ajustó a un entorno más dinámico, donde la innovación y el aprendizaje dejaron de ser opcionales. También se empezó a poner más atención en las personas dentro de la empresa, reconociendo que son el motor real de cualquier mejora.
- 2020: Este fue un punto de quiebre interesante. El modelo dejó de enfocarse solo en la excelencia operativa y comenzó a hablar más de transformación y resiliencia. Es decir, no solo hacer bien las cosas, sino saber adaptarse cuando todo cambia (como pasó, por ejemplo, con la digitalización acelerada o las crisis globales). Además, se reorganizó en torno a tres preguntas bastante directas:
 - ¿Hacia dónde vamos?: Estrategia de la organización.
 - ¿Cómo lo hacemos?: Ejecución de la estrategia mediante liderazgo, cultura y estructura.
 - ¿Qué logramos?: Resultados y creación de valor sostenible.

Asimismo, en esta etapa se incorporaron temas que hoy son imposibles de ignorar: la sostenibilidad, la agilidad empresarial, la resiliencia y la responsabilidad social. Incluso se alineó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que refuerza su enfoque más integral.
- 2025: Finalmente, la versión más reciente presentada en 2024 y vigente desde 2025, mantiene la base del modelo anterior, pero introduce ajustes que lo hacen más claro y útil. Se conservan elementos como el sistema de evaluación, pero se añaden nuevas guías que ayudan a las organizaciones a generar valor de forma más práctica. Además, hay un énfasis mucho más fuerte en temas actuales como la digitalización, la tecnología y la sostenibilidad. También se refuerzan aspectos como el liderazgo y la resiliencia, y se pone más atención en cómo perciben los resultados los distintos grupos de interés. En pocas palabras, no solo importa lo que la organización cree que hace bien, sino cómo lo ven los demás. Y algo que vale la pena destacar: esta versión busca ser más clara, más coherente y más fácil de entender.

2.2.2.3. Estructura del Modelo EFQM.

Para el Club Excelencia en Gestión (2025), la estructura del Modelo EFQM 2025 se basa en una lógica sencilla, que responde a las siguientes cuestiones:

- Por qué: ¿Para qué está creada la organización? ¿Qué sentido tiene su accionar? Aquí no se trata sólo de responder algo formal, sino de entender realmente su razón de ser. Es como una persona que define hacia dónde quiere ir en la vida, necesita un propósito que le dé dirección. En la organización, esto significa establecer un rumbo estratégico que le permita sobresalir en su entorno, anticipar los cambios y, sobre todo, no quedarse rezagada. Además, el tenerlo claro le da una base firme para construir sus planes futuros con más seguridad.
- Cómo: ¿Cómo piensa llevar a cabo su propósito y estrategia? Y es que saber lo que se quiere no es suficiente si no se tiene claro cómo lograrlo. De ahí que pase a la práctica de cómo se lleva a cabo el modelo. Para que funcione de verdad es clave analizar los mecanismos que permiten un involucramiento activo de los grupos de interés. No sólo se trata de invitarlos a participar sino de hacerlos parte del proceso. Esto ayuda a alinear expectativas y, además, a generar valor de forma sostenible en el tiempo. O sea, es como un engranaje: si cada pieza aporta, el sistema funciona mejor y los resultados se potencian.
- Qué: ¿Qué se ha logrado hasta ahora? ¿Y qué se quiere lograr más adelante? Esta parte es como hacer una pausa y mirar el camino recorrido. Permite medir los resultados obtenidos y entender si todo lo anterior realmente está dando frutos. También ayuda a identificar si las acciones están alineadas con los objetivos estratégicos o si es necesario hacer ajustes. Dicho de forma sencilla, es como revisar un mapa durante un viaje: confirma si vas en la ruta correcta o si necesitas recalcular para llegar a tu destino.

Así, según EFQM (2025) la estructura del modelo EFQM se divide en los siguientes bloques haciendo hincapié en su orientación hacia la transformación organizacional y la creación de valor sostenible

- Dirección: Este componente tiene como objeto definir el propósito, la visión y la estrategia de la organización. Analiza de qué manera la organización define una orientación clara que dirige sus actividades hacia la creación de valor para sus partes interesadas, así como cómo se comunica dicha orientación y se adapta a las exigencias del entorno.
- Ejecución: Este elemento estudia la manera en que se ejecutan las estrategias y planes para lograr los propósitos de la organización. Revisa cómo la organización administra sus recursos, procesos y colaboraciones para obtener resultados eficaces y eficientes.
- Resultados: Este elemento se enfoca en los resultados obtenidos, incluyendo tanto el desempeño de la organización como la satisfacción de los diferentes grupos interesados.

Analiza en qué medida estos resultados reflejan el impacto de las acciones llevadas a cabo y la capacidad de la organización para cumplir con sus metas y crear valor a largo plazo.

2.2.2.4. Criterios del Modelo EFQM.

Según EFQM (2025) son siete criterios fundamentales del actual modelo EFQM 2025, que prácticamente abarcan todos los aspectos clave de una organización que busca la excelencia. Y lo cierto es que no se quedan solo en lo teórico: son una guía bastante práctica para mirarse hacia adentro, identificar qué se está haciendo bien y, sobre todo, dónde se puede tener mejoras:

- **Propósito, visión y estrategia:** Una organización que realmente se diferencia no se mueve por inercia, sino que sabe por qué está. El propósito le da sentido a lo que hace, la visión marca ese hacia dónde va a largo plazo, y la estrategia el cómo define el camino para llegar. Sin esa claridad, todo se vuelve improvisación.
- **Cultura de la organización y liderazgo:** Aquí nos metemos en algo más humano. La cultura organizacional no está escrita sólo en documentos, se vive día a día: en la forma en que se comunican los equipos, en la forma en que se toman las decisiones, en la forma en que se resuelven los problemas. Además, el liderazgo no es sólo de los jefes, se nota en cada uno que toma una responsabilidad. Y es que, cuando esto fluye bien, la organización no sólo funciona mejor, sino que también empieza a ser vista como un referente en su entorno.
- **Implicar a los grupos de interés:** Para una organización es clave identificar cuáles son sus grupos de interés, entre ellos, clientes, colaboradores, proveedores, etc. y entender verdaderamente qué necesitan, construyendo así relaciones sólidas. No se trata solo de saberlo, hay que involucrarlos. Se quiere que no sean solo espectadores, sino parte activa del proceso.
- **Crear valor sostenible:** No basta con tener un éxito pasajero. El verdadero reto está en mantener la creación de valor en el tiempo. En general, este valor está orientado a los clientes, pero también afecta a otros grupos de personas. Y para saber como las necesidades cambian, es fundamental escuchar el feedback directo y hacer los ajustes necesarios.
- **Gestionar el funcionamiento y la transformación:** Algo interesante en este criterio es que pide mirar el presente y el futuro al mismo tiempo. Por un lado, la organización debe asegurarse de que sus operaciones actuales funcionen bien; por otro lado, necesita adaptarse a los cambios que van surgiendo, ya sean internos o externos.

- Percepción de los grupos de interés: Lo que cuenta aquí es la imagen que da la organización desde fuera. Las percepciones se construyen con experiencias reales, con interacciones concretas. Por eso este criterio recoge ese feedback, que al final acaba siendo una señal bastante clara de lo que se está haciendo bien y lo que debería ajustarse.
- Rendimiento estratégico y operativo: Por último, este criterio pone los números y los resultados sobre la mesa, pues comprueba que la organización está cumpliendo su propósito, que su estrategia se está ejecutando tal y como se pensó y que está creando un valor sostenible. Además de mirar el presente, permite anticipar escenarios futuros.

Figura 2
Criterios de Modelo EFQM



Nota. Criterios del Modelo EFQM 2025. Adaptado de *Modelo EFQM*, EFQM, 2025.

2.2.2.5. Subcriterios Del Modelo EFQM 2025.

De acuerdo con EFQM (2025), el modelo se desglosa en diversos subcriterios. A continuación, se proporciona una tabla que detalla cada uno de estos subcriterios a considerar.

Tabla 2

Subcriterios de Modelo EFQM

Criterio	Nº	Subcriterio
1. Propósito, visión y estrategia	1.1	Define el propósito y la visión.
	1.2	Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos.
	1.3	Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave.
	1.4	Desarrolla y adapta la estrategia.
	1.5	Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno.
2. Cultura de la organización y liderazgo	2.1	Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales.
	2.2	Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.
	2.3	Estimula la creatividad y la innovación.
	2.4	Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia.
3. Implicar a los grupos de interés	3.1	Clientes: Construye relaciones sostenibles.
	3.2	Personas: Atrae, implica, desarrolla y mantiene su apoyo continuo.
	3.3	Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo.
	3.4	Sociedad: Contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad.
	3.5	Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible.
4. Crear valor sostenible	4.1	Define la propuesta de valor y cómo se crea.
	4.2	Comunica y vende la propuesta de valor.
	4.3	Elabora y entrega la propuesta de valor.
	4.4	Diseña e implanta la experiencia global.
5. Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.1	Gestiona el funcionamiento.
	5.2	Transforma la organización para el futuro.
	5.3	Impulsa la innovación y la tecnología.
	5.4	Aprovecha la información y el conocimiento basado en datos.
	5.5	Gestiona los activos y recursos.
6. Percepción de los grupos de interés	6.1	Resultados de percepción de los clientes.
	6.2	Resultados de percepción de personas.
	6.3	Resultados de percepción de inversores y reguladores.
	6.4	Resultados de percepción de la sociedad.
	6.5	Resultados de percepción de partners y proveedores.
7. Rendimiento estratégico y operativo	-	Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución.
	-	Economía y Finanzas.
	-	Funcionamiento y transformación.
	-	Sostenibilidad.
	-	Medidas predictivas para el futuro.

Nota. Explicación de la tabla. Adaptado de *Modelo EFQM*, EFQM, 2025.

2.2.2.6. Beneficios Del Uso Del Modelo EFQM.

Para EFQM (2025) los principales beneficios de adoptar la estructura del Modelo EFQM 2025 en la organización son los siguientes:

- Lo primero es que ayuda a definir y alinear el propósito organizacional. Esto marca una gran diferencia, ya que permite tomar decisiones con mayor claridad y construir una visión compartida entre todos los involucrados.
- Además, refuerza la cultura organizacional basada en valores. Esto no se queda solo en el papel sino que se refleja en un mejor clima laboral, en unas relaciones más sanas y poco a poco en un mayor compromiso del personal. Y es que cuando las personas se sienten parte de algo, también se animan a innovar y a dar más.
- Con relación al liderazgo, el modelo fomenta el desarrollo de líderes que no sólo dirigen, sino que verdaderamente inspiran y acompañan a sus equipos. No sólo se trata de cumplir metas, sino de movilizar gente, hacia objetivos comunes.
- Por otra parte, estimula la capacidad de adaptación al cambio. En estos tiempos en los que todo es apresurado, esto es fundamental. El modelo permite detectar oportunidades de mejora y actuar a tiempo, en lugar de reaccionar tarde.
- De igual forma, impulsa prácticas ágiles que facilitan el aumento de la eficiencia operativa. En pocas palabras, te hace mejorar el hacer las cosas y, a su vez, lo hace más rápido, algo que el mercado actual demanda constantemente.
- Contribuye también a lidiar con entornos complejos y cambiantes como aquellos en los que hay incertidumbre, presión y cambios inesperados, robusteciendo la capacidad de respuesta de la organización.
- Por último, impulsa una visión estratégica orientada al futuro. No sólo se queda en el presente, sino que ayuda a anticipar tendencias y a construir sostenibilidad en el tiempo, lo que al final es clave para no perder competitividad.

2.2.2.7. Esquema Lógico de REDER.

Según EFQM Club de Excelencia (2025), el esquema lógico REDER ofrece una forma bastante estructurada y a la vez práctica de evaluar el desempeño de una organización. Además, sirve de base para sistemas de puntuación como el premio EFQM a la excelencia, lo que le da todavía más relevancia. Es en esencia una herramienta integral, sostenida sobre cinco pilares fundamentales. Y lo bueno es que no se queda solo en la evaluación, sino que te acompaña en todo el proceso: desde la planificación y ejecución hasta la medición y mejora. Pues la retroalimentación juega un papel clave, pues permite aprender

constantemente y ajustarse a un entorno que cambia más de lo que uno quisiera. En esta línea, el esquema Reder esta formado por:

- Resultados: Se revisa aquí en qué medida la organización ha logrado los objetivos que se propuso. Los indicadores no solo son numéricos, sino que también son aspectos más cualitativos como la satisfacción y fidelización de cliente. Además, se considera cómo los diferentes grupos de interés perciben estos resultados y lo que se puede anticipar con ello.
- Enfoque: El enfoque hace referencia a las estrategias, políticas y planes puestos en marcha para lograr los objetivos. Una buena forma de hacer las cosas no es rígida, tiene que estar alineada con la visión de la organización pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse cuando el entorno cambie. Es como tener una hoja de ruta clara, pero estar dispuesto a modificarla si la situación lo requiere.
- Despliegue: Aquí es donde las ideas se ponen en práctica, pues este componente examina cómo el enfoque se pone en práctica en toda la organización, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. Tener un buen plan no es suficiente, es necesario comunicarlo bien, que se entienda y que se aplique de verdad. Además se mira cómo administran los recursos, cómo lideran el cambio y qué tan consistente es la ejecución en las distintas áreas.
- Evaluación: Este punto se refiere a evaluar el buen funcionamiento de las cosas. Implica el uso de indicadores y métricas para analizar los resultados con relación a los objetivos planteados. Pero no se trata sólo de números, sino también de tratar de entender el “por qué” detrás de esos resultados. Cuando la evaluación se hace bien, se convierte en una herramienta muy poderosa para tomar decisiones.
- Revisión: Por último, la revisión toma todo lo aprendido y lo convierte en acción. Aquí la organización reflexiona, analiza los resultados y ajusta lo necesario. Además, estimula un aprendizaje constante, lo cual es fundamental en contextos que varían. Es cerrar el ciclo: evaluar, aprender y volver a empezar, pero ahora con mayor claridad.

2.2.2.8. Puntuación Modelo EFQM.

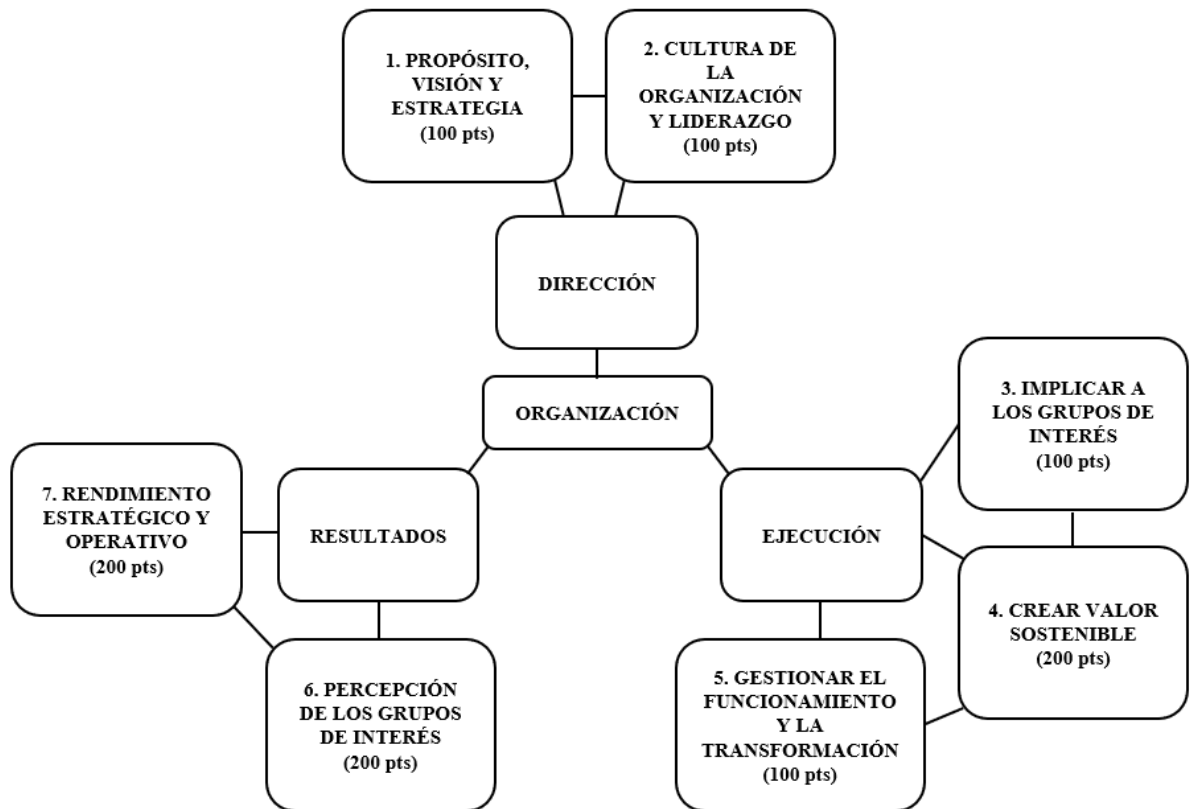
Basado en EFQM (2025), el modelo contempla un total de 1000 puntos que se distribuyen entre los distintos criterios evaluados. Aunque suena muy técnico, la realidad es que este sistema permite tener una visión mucho más clara y ordenada del desempeño organizacional.

A cada criterio se le asigna un peso determinado en función de su importancia, esto no sólo ayuda a conocer fortalezas y debilidades, sino que permite comparar resultados de manera más objetiva, ya sea entre áreas o incluso entre distintas organizaciones.

Esta forma de trabajar también garantiza que se contemplen los tres grandes pilares que conforman el modelo: Dirección, Ejecución y Resultados. De alguna manera, es como armar un balance completo, no basta con hacer bien una sola parte, sino que todo debe estar conectado para lograr un desempeño realmente sólido.

Figura 3

Puntuaciones de Modelo EFQM



Nota. Explicación de la tabla. Adaptado de *Modelo EFQM*, EFQM, 2025.

En el Modelo EFQM 2025, la asignación de puntajes a los subcriterios se distribuye de la siguiente forma:

- En el Criterio 1: Propósito, visión y estrategia, cada uno de sus subcriterios representa el 20% del total de 100 puntos asignados a este criterio.
- Para el Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo, compuesto por cuatro subcriterios, cada uno aporta el 25% de los 100 puntos correspondientes.
- En el caso del Criterio 3: Implicar a los grupos de interés, los cinco subcriterios tienen un peso igual, representando cada uno el 20% de los 100 puntos asignados.
- En el Criterio 4: Crear valor sostenible, se distribuyen 200 puntos en total, por lo que cada uno de sus cuatro subcriterios equivale al 25% de ese puntaje.

- Para el Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación, cada uno de sus cinco subcriterios representa el 20% de los 100 puntos asignados.
- En el Criterio 6: Percepción de los grupos de interés, los cinco subcriterios también aportan el 20% cada uno, dentro de un total de 200 puntos.
- Finalmente, el Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo, abarca directamente los 200 puntos asignados, sin división por subcriterios.



CAPITULO III

3. Diagnóstico De La Situación Actual

Esta etapa consiste en la evaluación de la situación actual de la empresa en términos cualitativos y cuantitativos usando el Modelo EFQM.

3.1. Análisis Cualitativo

3.1.1. Descripción General De La Empresa

La empresa es una institución microfinanciera de la ciudad de Arequipa, que nace de un objetivo muy claro: apoyar a quienes no podían acceder a la banca tradicional. En ese contexto, existía una población significativa quienes tenían muchos deseos salir adelante, pero simplemente no encontraban oportunidades formales de financiamiento. Con el tiempo, esa pequeña iniciativa fue tomando más auge hasta convertirse hoy en un modelo de inclusión financiera que se ha instalado en varias regiones del país.

Su actividad principal consiste en ofrecer productos de crédito y ahorro adaptados a las necesidades de un segmento importante del país: El segmento MYPE. Con estos servicios, la entidad busca acompañar el crecimiento de los negocios de sus clientes y al mismo tiempo, aportar al fortalecimiento de su bienestar económico que, en muchos casos, depende precisamente de ese acceso oportuno al financiamiento.

La Agencia Principal, unidad de análisis del presente estudio, es clasificada dentro de la entidad como una agencia de tamaño muy grande, contando con 27 años de operación al 2024. Su cartera de créditos ha mostrado una evolución de S/111,378,000 en el Año 1, a S/117,250,000 en el Año 2, y a S/117,468,000 en el Año 3 un crecimiento significativo entre los dos primeros años, seguido de una marcada estabilización en el último periodo. Sin embargo, esta trayectoria no se ha visto reflejada en sus ingresos financieros, los cuales pasaron de S/49,057,000 a S/59,777,000, para luego caer a S/47,674,000 en el Año 3 (ver Tabla 26), evidenciando que, pese a mantener prácticamente el mismo nivel de colocaciones, la agencia generó un ingreso considerablemente menor al del año anterior.

3.1.2. Base Filosófica

Estos elementos constituyen el marco estratégico que orienta las decisiones y el comportamiento organizacional de la entidad.

3.1.2.1. Propósito.

“Generar valor sostenible para la inclusión financiera de los emprendedores y MYPEs, facilitando el desarrollo y acceso a soluciones financieras.”

3.1.2.2. Misión.

“Lograr la inclusión financiera sustentable de MYPEs y personas durante su ciclo de vida brindando una experiencia, ágil e integral con cobertura nacional”.

3.1.2.3. Visión.

“Liderar el sector de las microfinanzas siendo la opción preferida de los clientes para sus soluciones financieras, impulsados por nuestro talento, capacidades digitales e innovación”.

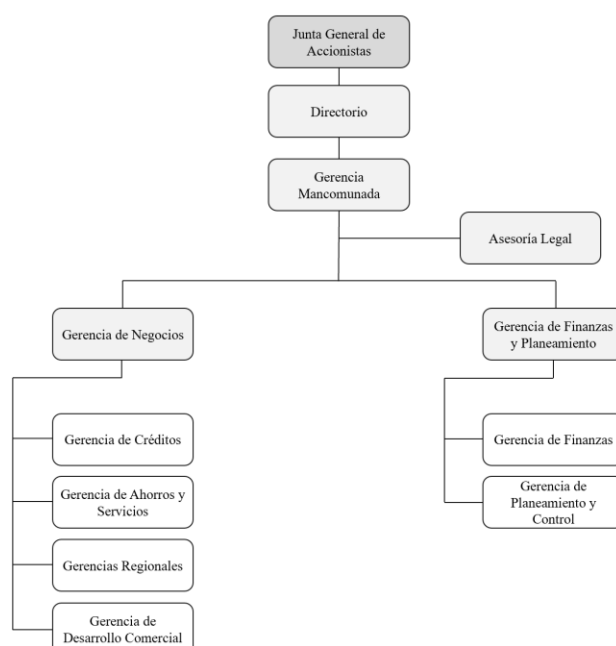
3.1.2.4. Valores Corporativos.

- **Integramente Humanos:** Actuamos con honestidad, responsabilidad y humanidad, valorando la creatividad, el compañerismo y el potencial de las personas.
- **Intensamente Orgullosos:** Representamos con orgullo la marca, su historia y trayectoria, mostrando siempre lo mejor en cada acción.
- **Imparables a metas:** Trabajamos juntos con esfuerzo y motivación para superar obstáculos y alcanzar nuestros sueños y metas.
- **Entusiastas por la innovación:** Somos la entidad más innovadora del Perú, siempre a la vanguardia, abiertos al cambio y en búsqueda constante de nuevas oportunidades.
- **Motivados por convertir vidas:** Facilitamos sueños con empatía y responsabilidad, generando un impacto positivo en la vida de nuestros clientes y comunidad.

3.1.3. Organización

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa, pero es importante aclarar que corresponde únicamente a la agencia en estudio. Con este organigrama se puede ver de manera clara cómo está distribuida la jerarquía para el funcionamiento diario. El organigrama completo de la empresa se encuentra en Anexos N°1.

Figura 4
Organigrama Agencia Principal



Nota. Se muestran los puestos de la agencia principal. Elaboración propia.

3.1.4. Productos Y Servicios

3.1.4.1. Negocios.

- Empresas MyPe (credipuntualito, agropecuario, crédito ecomicro, crédito para maquinaria y equipo, crédito para local comercial, inmobiliario, crédito caja construye MYPE, línea de crédito, convenio MYPE, crédito vehicular y carta fianza); Emprendedores (crédito emprendedor, crédito credioficios, crédito ecomicro, crédito para local comercial, línea de crédito, supérate mujer, crédito paralelo y crédito vehicular) y Créditos Inclusivos (crédito bienvenido, aguamás, línea de crédito, supérate mujer y crédito paralelo).

3.1.4.2. Personas.

- Créditos de Consumo (personal directo, microconsumo, préstamo cuenta sueldo, líneas CTS plazo fijo, quintuplica tu sueldo, convenio descuento por planilla, administrativo y crédito prendario); Créditos de Vivienda (caja construye, crédito mivivienda, crédito hipotecario vivienda y crédito techo propio) y Crédito Vehicular.

3.1.4.3. Depósitos.

- Ahorros (tarjeta virtual, ahorro caja digital, ahorro rentable, ahorro flexible, ahorro judicial); Plazo Fijo (plazo fijo, plazo fijo edad de oro y plazo fijo creciente) y Cuentas (cuenta sueldo, cuenta CTS, cuenta junior).

3.1.4.4. Seguros.

- Microseguro de vida, protección de tarjetas, seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), retiro seguro, seguro desgravamen (básico y devolución), familia protegida, seguro vehicular, vida mi familia, seguro oncológico indemnizatorio, seguro de desempleo, seguro multiriesgos, seguro caja te asiste y seguro agrícola.

3.1.4.5. Servicios.

- Transferencias de dinero entre cuentas; transferencias a otras entidades; pago de recaudos, recargas y servicios; apertura digital de cuentas de ahorros; apertura digital de depósitos a plazo fijo y plazo fijo creciente; emisión de tarjeta de débito 100% virtual; disposición digital de líneas de créditos; desembolso digital de créditos; préstamo digital cuenta sueldo; venta digital de seguros: SOAT, protección de tarjetas, vida caja, oncológico y agrario; retiros sin tarjeta a través de la opción efectivo móvil; transferencias y pagos vía PLIN hacia Yape, bancos, y otras billeteras; pagos QR a través de las plataformas Izipay y Niubiz; cambio de moneda extranjera y consulta de tarjeta y CVV digital.

3.1.5. Sistemas

La compañía cuenta con un ecosistema de sistemas informáticos que sostiene sus principales procesos operativos, financieros y comerciales. No se trata únicamente de una infraestructura técnica; en el día a día funciona como un soporte casi silencioso, de esos que no siempre se ven, pero que mantienen todo en equilibrio. Estas herramientas permiten gestionar grandes volúmenes de información sin perder el orden, asegurar la continuidad de las operaciones incluso en momentos de alta carga y, además, brindar insumos clave que ayudan a tomar decisiones en los distintos niveles de la organización.

- **Sistemas de la Empresa:** Oracle EBS es un sistema integrado que permite administrar los procesos administrativos y financieros de la organización. Sus distintos módulos hacen posible el control de la contabilidad, la gestión de recursos humanos y la cadena de suministros. En la práctica, esto evita que la información se disperse entre áreas o sistemas aislados, logrando una estructura más ordenada, casi como si toda la organización hablara un mismo idioma operativo que conecta cada proceso.
- **Sistemas de Gestión de Crédito:** La compañía dispone de plataformas específicas para evaluar, aprobar y dar seguimiento a los créditos. En este punto destaca el sistema Bantotal, que concentra la información crediticia del cliente y permite acompañar todo el ciclo del crédito, desde su originación hasta su recuperación. Y es que este nivel de trazabilidad resulta especialmente valioso en microfinanzas, porque permite ubicar con precisión en qué etapa se encuentra cada operación, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo el control de la cartera, algo que en la práctica marca una gran diferencia.
- **Sistemas de Gestión de los Riesgos:** Estos sistemas permiten vigilar de manera constante los riesgos crediticio, operativo y de mercado, en cumplimiento con las normas del sistema financiero peruano. Su enfoque es principalmente preventivo, lo que significa que no se limitan a registrar datos, sino que advierten posibles desviaciones antes de que escalen a problemas mayores. Esto aporta una capa de protección que muchas veces pasa desapercibida, pero que resulta esencial para sostener la estabilidad de la entidad en el tiempo.
- **Sistemas de Gestión de Finanzas:** Estas herramientas permiten registrar, analizar y controlar la información contable y financiera de la compañía. Incluyen la elaboración de reportes, balances y auditorías internas. En conjunto, no solo organizan los datos, sino que permiten tener una lectura más clara y confiable de la situación económica de la institución, lo cual es clave para la transparencia y el cumplimiento regulatorio, especialmente en un entorno financiero cada vez más exigente.

- **Sistemas de Canales Digitales :** La compañía cuenta con plataformas de banca por internet y aplicaciones móviles que permiten a los clientes realizar operaciones sin necesidad de acudir a una agencia. Esto transforma la experiencia del usuario, dándole mayor autonomía y comodidad, y al mismo tiempo aliviando la carga operativa de los canales físicos, que pueden enfocarse en atenciones más complejas.
- **Sistemas de Recursos Humanos :** Se emplean plataformas de gestión de personal para administrar la nómina, las evaluaciones de desempeño y los procesos de capacitación. En algunos casos, estas funciones están integradas dentro de sistemas core como Bantotal, lo que permite una administración más centralizada y menos fragmentada de la información del personal, algo que en la práctica facilita mucho el control interno.
- **Sistemas de Cumplimiento:** Estos sistemas aseguran que las operaciones se realicen conforme a las normas establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Más allá del cumplimiento formal, cumplen una función de resguardo institucional, ya que ayudan a mantener la trazabilidad de los procesos y reducen el riesgo de incumplimientos regulatorios que podrían comprometer la estabilidad de la organización.
- **Sistema del Bantotal:** El Bantotal System es el corazón constituye el núcleo operativo de la entidad. Desde allí se concentran y administran productos como créditos, depósitos y cuentas, evitando que la información se disperse en múltiples plataformas. Además, permite monitorear las operaciones en tiempo real, lo que mejora la trazabilidad, reduce riesgos y fortalece el control operativo. Sin embargo, su verdadero impacto no depende únicamente del sistema en sí, sino también de cómo se ejecutan los procesos internos y del nivel de capacitación de quienes lo operan, lo que puede marcar una diferencia decisiva en su efectividad real.

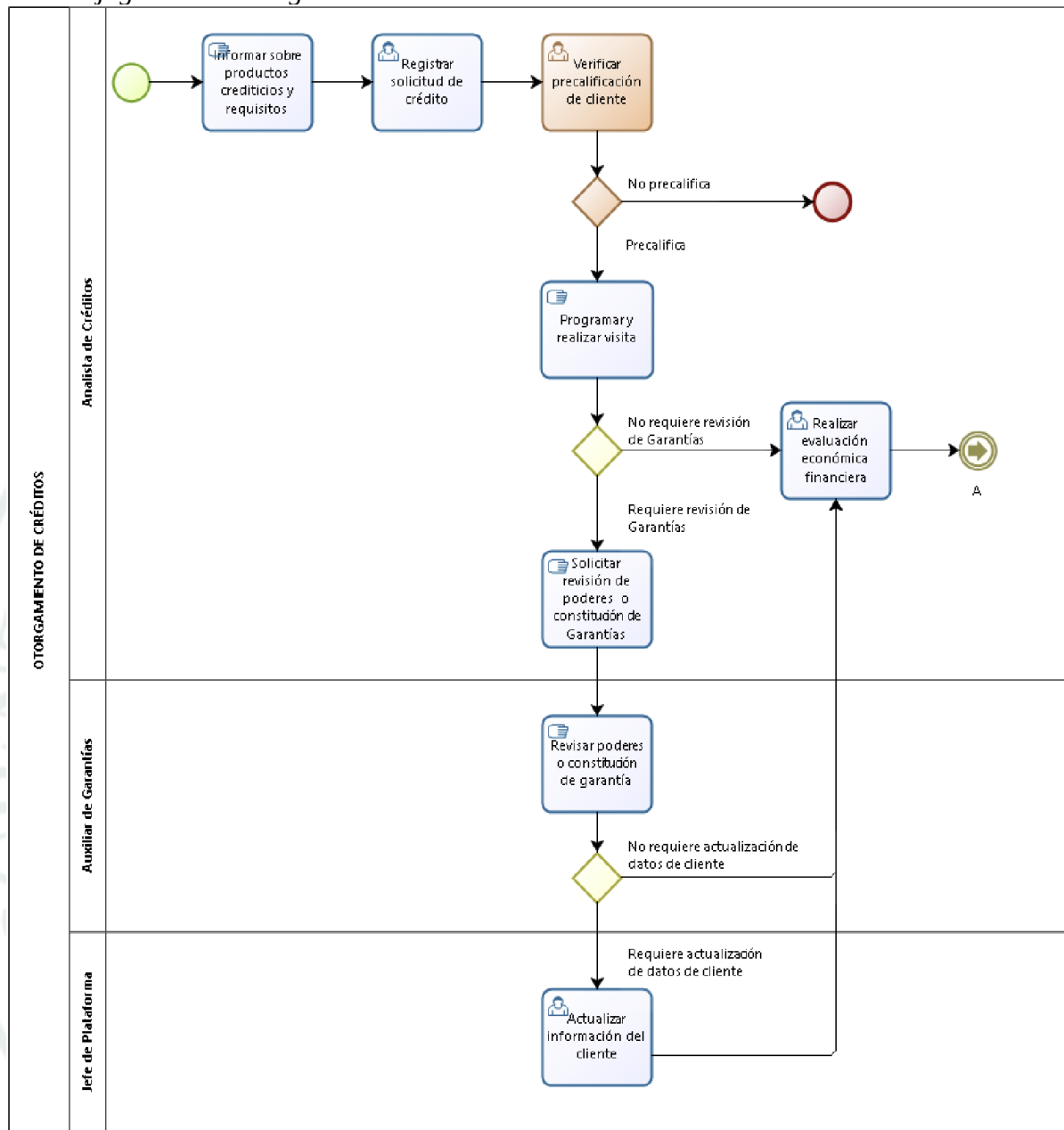
3.1.6. Descripción De Los Procesos

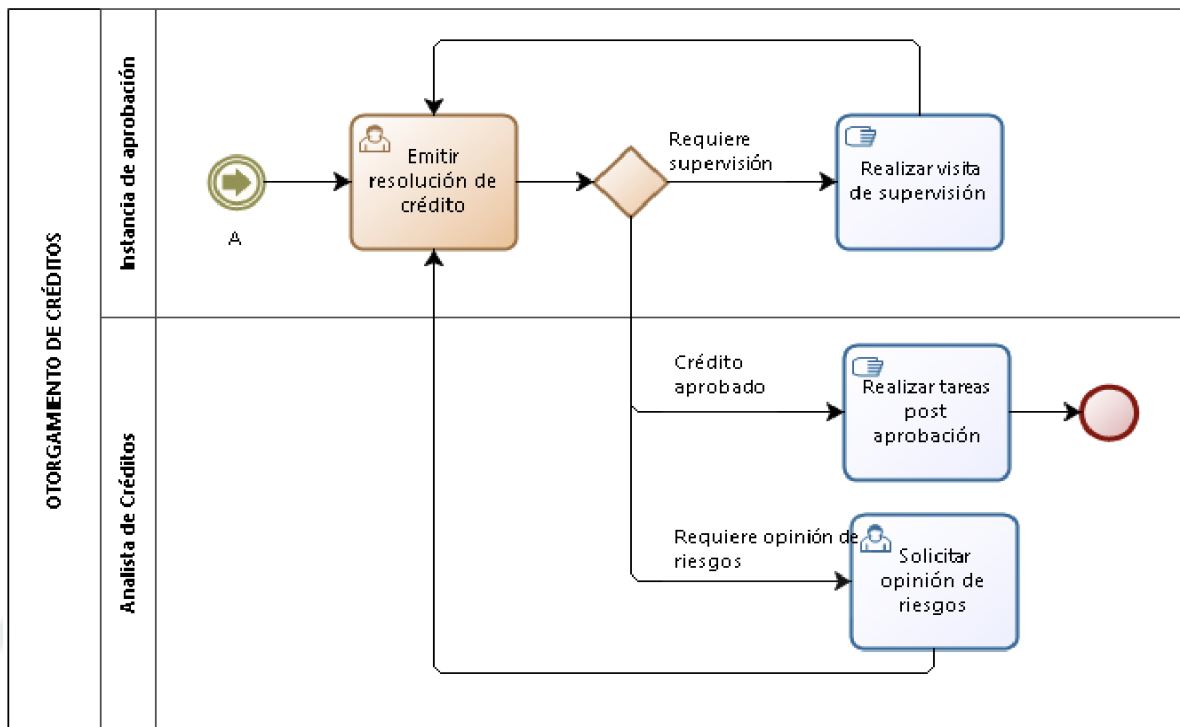
Para fines de este proyecto se tuvo alcance de los procedimientos llevados a cabo en el Área Comercial, área principal de la empresa y mediante la cual el negocio funciona.

A continuación, se explicará sobre dos de los procesos principales del Área Comercial en la Agencia Principal.

- **Otorgamiento de Créditos:** Se trata del proceso comercial diseñado para financiar a personas y empresas, fijando plazos y condiciones de retorno del capital más los intereses correspondientes. La aprobación de estos recursos se respalda en una evaluación minuciosa de la capacidad de pago e historial del cliente, asegurando que su nivel de solvencia sea el adecuado para cumplir con el acuerdo.

Figura 5
Flujograma de Otorgamiento de Créditos

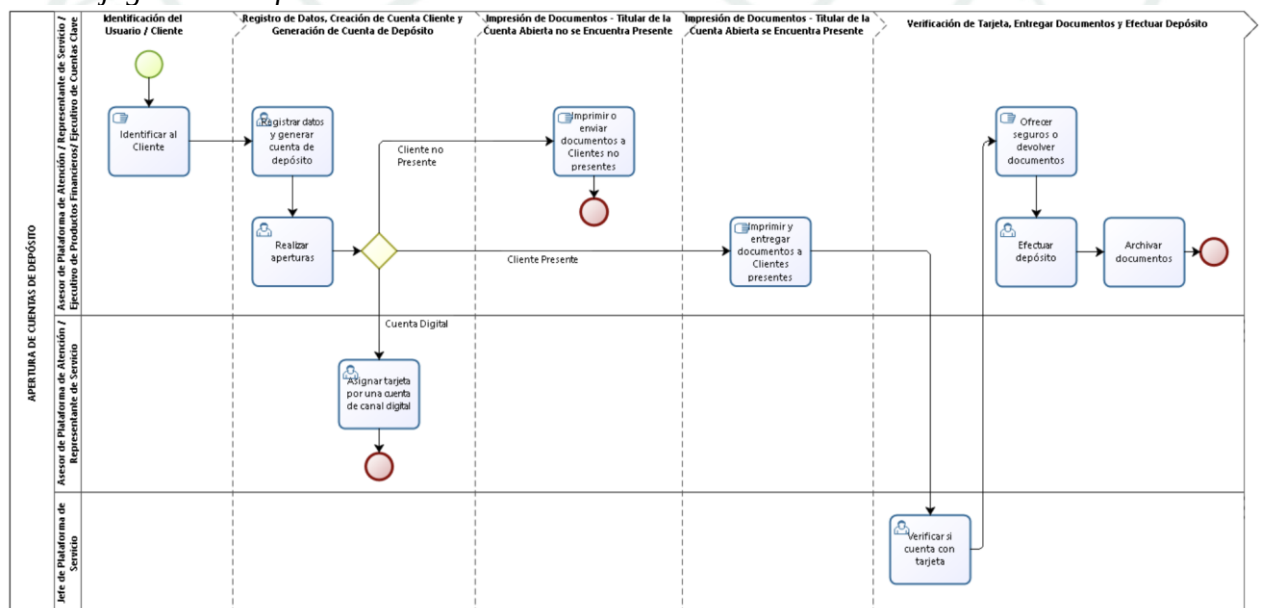




Nota. Elaboración propia.

- **Apertura de Cuentas de Ahorro:** Este procedimiento comercial facilita que las personas depositen sus fondos de manera segura bajo el respaldo de la entidad, abriendo la posibilidad de percibir intereses según las condiciones del producto. Su principal ventaja es combinar la seguridad del dinero con la flexibilidad para disponer de él en cualquier momento. Para activar este canal, el solicitante pasa por un registro de datos personales, la conformidad de las políticas internas y el abono de un depósito inicial.

Figura 6
Flujograma de Apertura de Cuentas de Ahorro



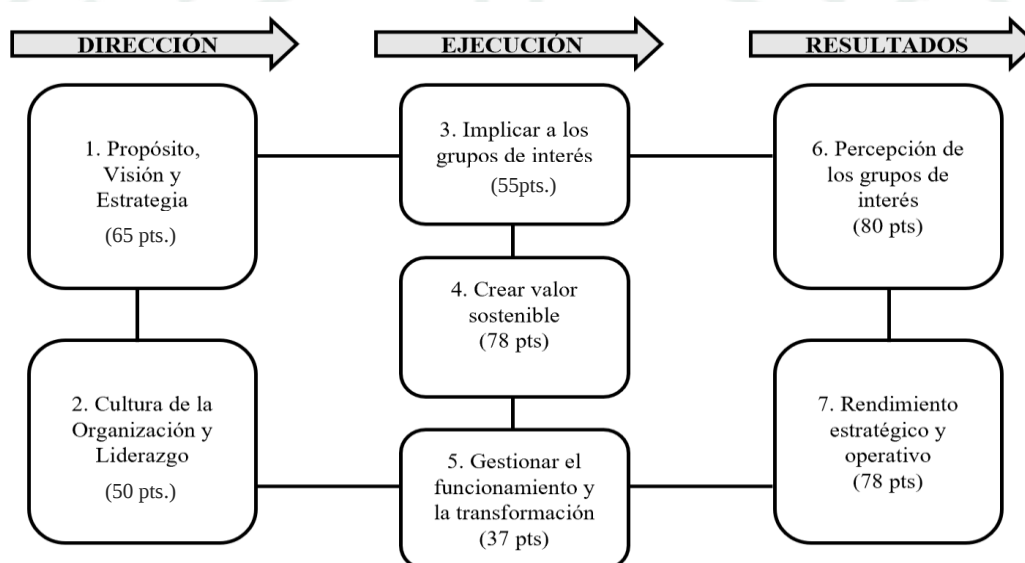
Nota. Elaboración propia.

3.2. Análisis Cuantitativo

3.2.1. Autoevaluación REDER – Modelo EFQM

La lógica REDER, integrada dentro del Modelo EFQM, se entiende como una herramienta de autoevaluación que ayuda a ordenar, con bastante claridad, los procesos de mejora continua dentro de las organizaciones. Y es que no se queda en lo teórico; en la práctica, permite conectar la estrategia institucional con los resultados reales que va obteniendo la entidad, ofreciendo una mirada más completa y a veces más honesta del desempeño organizacional frente a lo que realmente esperan los grupos de interés.

Figura 7
Autoevaluación Reder – Modelo EFQM



Nota. Explicación de la tabla. Elaboración propia.

El modelo EFQM se organiza en siete criterios que guían la evaluación del desempeño y la gestión de la calidad. Dentro de este marco, el método REDER funciona como un soporte que permite valorar cada criterio de manera estructurada, tomando en cuenta tanto cómo se ejecutan los procesos internos como lo que finalmente se logra en términos de resultados.

Aplicado a la entidad microfinanciera, este enfoque no solo ayuda a observar la situación actual, sino que también va mostrando, casi de forma inevitable, las brechas que existen entre lo que la empresa busca ser y lo que efectivamente está logrando en el día a día. Esta evaluación se construye a partir de información recogida mediante entrevistas a 20 colaboradores de la Agencia Principal, seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional por ocupar puestos clave en la gestión y atención al cliente, observación directa de los procesos y revisión documental. En conjunto, estos insumos permiten acercarse bastante a la realidad operativa de la empresa, sin idealizaciones.

Desde el punto de vista metodológico, el modelo REDER evalúa los cinco primeros criterios del EFQM a través de los componentes de Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión y Mejora. En el caso de los criterios de resultados, la valoración se centra en su relevancia y utilidad dentro de la organización. Este esquema, permite leer el desempeño de forma más integral, conectando lo que ocurre internamente con los efectos que finalmente se reflejan en la experiencia de los clientes y en la dinámica general de la entidad.

3.2.1.1. Resumen de resultados del Modelo EFQM

Se elaboró un resumen detallado de las conclusiones derivadas del análisis realizado sobre el modelo de REDER y los siete criterios fundamentales del Modelo EFQM. El detalle de cada una de las partes del modelo EFQM y la puntuación según REDER, se encuentran en el Anexo N°2. Las principales conclusiones se exponen a continuación, proporcionando una visión concisa y estructurada de los resultados, lo cual es esencial para orientar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 3**Resumen Autoevaluación Reder – Modelo EFQM**

N°	Enfoque	Criterio	Puntaje	Conclusión
1	Dirección	Propósito, visión y estrategia	65/100	La organización posee un propósito, visión y estrategia bien definidos, que reflejan el esfuerzo directivo para dar rumbo y orden a la institución. Sin embargo, en la práctica su aplicación no siempre es percibida de forma uniforme en todos los niveles. Y es ahí donde aparecen ciertas brechas, entre lo que se plantea a nivel estratégico y lo que realmente se ejecuta en el día a día. Visto desde el modelo EFQM, esto apunta a una implantación todavía parcial. La estrategia existe, está formulada pero su interiorización no termina de calar de forma consistente en toda la organización.
2	Dirección	Cultura de la Organización y Liderazgo	50/100	La compañía tiene valores organizacionales establecidos, lo que proporciona una base cultural bastante clara. Pero al observar la experiencia diaria de los colaboradores, esa coherencia no siempre se percibe de manera constante. Sobre todo, en los aspectos relativos al clima interno y las condiciones laborales, donde todavía se perciben ciertas diferencias. Esto pone en evidencia una especie de distancia entre lo que dice la organización y lo que se vive en el día a día, lo que al final influye en la forma en que se percibe el liderazgo dentro de la empresa.
3	Ejecución	Implicar a los grupos de interés	55/100	Se observa que la organización ha diseñado estrategias para gestionar a sus principales grupos de interés, sobre todo clientes, lo que refleja una intención clara de orden y enfoque. Sin embargo, no se aplica de forma homogénea en todas las áreas, y esto hace que la experiencia del servicio varíe según el punto de contacto. La gestión de la retroalimentación de otros actores como personal o inversores también tiene margen de mejora. Juntos, estos hechos indican que todavía no se ha logrado una completa consolidación de la integración de los grupos de interés.
4	Ejecución	Crear valor sostenible	78/200	Se identifican iniciativas orientadas a generar valor para el cliente, lo que evidencia que hay una importante base de trabajo en esa dirección. Sin embargo, todavía existen aspectos que fortalecer, especialmente en la mejora sistemática de procesos y en la consolidación de la mejora continua. Esto se ve reflejado tanto en la satisfacción del cliente como en la eficiencia operativa, en la que los resultados todavía muestran variaciones. En otras palabras, se está creando valor, pero aún no se llega a un nivel plenamente sólido.
5	Ejecución	Gestionar el funcionamiento y la transformación	37/100	La organización cuenta con sistemas y procesos que soportan su operación, lo que evidencia una estructura funcional básica. Sin embargo, el nivel de adopción tecnológica y transformación digital no es homogéneo en todas las áreas, lo que genera ciertas diferencias internas. Por otra parte, la revisión y evaluación de procesos no siempre se lleva a cabo de manera constante o sistemática. Esto limita, en parte, la capacidad de adaptación y mejora continua y hace que la conexión entre estrategia y operación no sea tan fluida como se esperaría.
6	Resultados	Percepción de los grupos de interés	80/200	Los clientes perciben de manera muy diversa. En algunos casos se valora el servicio, pero en otros se observan dificultades relacionadas con los tiempos de respuesta y la consistencia de la atención. Esto demuestra que los esfuerzos de gestión no siempre se traducen de forma uniforme en la experiencia final del usuario. En cuanto al personal, se observan diferentes niveles de motivación, lo que indica oportunidades para incrementar el compromiso interno y mejorar la experiencia laboral.
7	Resultados	Rendimiento estratégico y operativo	78/200	Se observa una relación parcial entre lo que plantea la organización a nivel estratégico y lo que se ejecuta en la operación diaria. O sea, no siempre coinciden del todo las metas de la institución con las tareas cotidianas. Los mecanismos de retroalimentación del desempeño y la gestión de riesgos, también pueden ser reforzados. Eso afecta directamente la posibilidad de la organización de anticipar problemas y corregir desviaciones a tiempo, algo clave para su evolución sostenida.
Total			443/1000	

Nota. Explicación de la tabla. Elaboración propia.

3.2.2. Medición De La Mejora Calidad De Atención Al Cliente

3.2.2.1. Cálculo de la Muestra

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que los clientes fueron seleccionados en función de su disponibilidad, asistencia a la Agencia Principal durante el periodo de recolección de datos y aceptación voluntaria para participar en el estudio.

No obstante, para determinar la cantidad de clientes a encuestar se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población de referencia de 200 clientes diarios, un nivel de confianza del 95 %, una proporción esperada de 50%, una proporción complementaria de 50 % y un margen de error del 5 %.

Tabla 4
Muestreo

Parámetro	Valor
N	200
Z	1.96
P	50%
Q	50%
e	5%
n	132

Nota. Explicación de la tabla.

Elaboración propia.

Cabe precisar que el valor N=200 corresponde al promedio de clientes atendidos diariamente en la Agencia Principal, utilizado como referencia estándar para el cálculo muestral; dado que la recolección de datos se extendió durante el mes de agosto de 2024, la población real de clientes atendidos en dicho periodo fue considerablemente mayor, lo que refuerza la representatividad de la muestra obtenida.

Como resultado del cálculo se obtuvo una muestra de 132 clientes, considerada suficiente para analizar la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio en la Agencia Principal y cumplir con los objetivos de la investigación.

3.2.2.2. Aplicación De La Encuesta.

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la calidad de atención ofrecida por la empresa financiera en estudio, con el fin de identificar áreas de mejora y continuar brindando un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes. Sus respuestas nos permitirán conocer mejor su experiencia e identificar oportunidades de mejora para optimizar nuestros procesos y brindarle una mejor atención. La encuesta es anónima, por lo que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines de investigación.

Se procedió entonces a encuestar a los 132 clientes seleccionados como resultado del proceso de muestreo, con el objetivo de recopilar información clave para el análisis. Las

preguntas formuladas fueron diseñadas para medir la percepción y el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos por la entidad. La aplicación del cuestionario se realizó a lo largo del mes de agosto de 2024, en las instalaciones de la Agencia Principal, lo que permitió cubrir una variedad representativa de clientes atendidos en distintos días y momentos del periodo de recolección.

Cada una de las preguntas fue evaluada utilizando una escala de Likert, que permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados de manera estructurada y cuantificable. A continuación, se detalla la escala empleada:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Esta escala facilitó la obtención de datos que reflejan no solo las opiniones individuales, sino también tendencias generales que serán clave para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que optimicen la calidad del servicio ofrecido por la entidad.

Seguidamente, se mostrarán las preguntas que formaron parte de la encuesta.

Tabla 5

Preguntas de la Encuesta de Calidad de Atención al Cliente

N°	Preguntas
1	¿Usted considera que el personal fue amable y profesional durante su estadía en nuestra agencia?
2	¿Usted opina que su atención en nuestra agencia fue de manera rápida y eficiente?
3	¿Usted considera que, durante su atención, la información que le fue brindada fue clara, completa y fácil de entender?
4	¿Le parece que el tiempo de espera para su atención en nuestra agencia fue el adecuado?
5	¿Cree usted que los productos y/o servicios que adquirió de nuestra empresa, cumplieron sus expectativas?
6	¿Usted considera que nuestra empresa ofrece suficientes canales de comunicación para atender las necesidades de sus clientes?
7	¿Usted considera que el uso de canales digitales (WhatsApp, aplicación móvil, página web) es fácil y útil para realizar sus operaciones financieras?
8	¿Cree usted que nuestra empresa ofrece soluciones financieras que se adapten a las necesidades de los clientes?
9	¿Usted considera que nuestra empresa resuelve los problemas o percances de los clientes, de manera oportuna?
10	¿Usted opina que nuestra empresa le proporciona un servicio de atención al cliente de alta calidad?
11	¿Usted cree que nuestra empresa se esfuerza por ofrecer un servicio de calidad y busca mejorar continuamente?
12	¿Recomendaría usted los productos y servicios de nuestra empresa?

Nota. Explicación de la tabla. Elaboración propia.

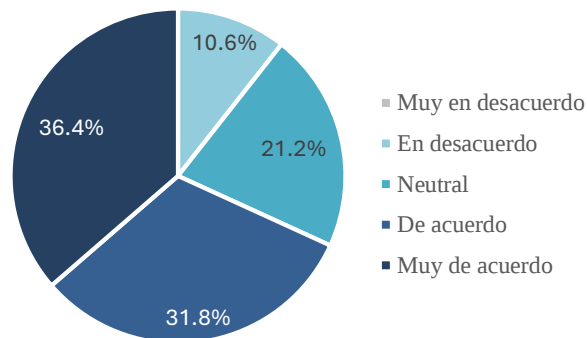
3.2.2.3. Análisis De Encuestas De Calidad De Atención Al Cliente

Se realizó la encuesta a un total de 132 clientes de la entidad, seleccionados según el proceso de muestreo previamente establecido. Los resultados obtenidos, que reflejan las puntuaciones asignadas a cada una de las preguntas formuladas. Los resultados son los siguientes según la escala empleada y mencionada con anterioridad:

- Pregunta 1: ¿Usted considera que el personal fue amable y profesional durante su estadía en nuestra agencia?

Figura 8

Resultados Encuesta - Pregunta 1



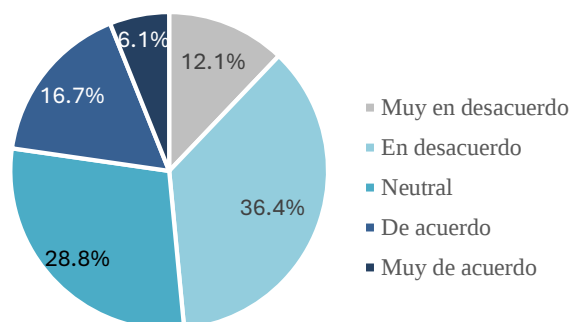
Nota. Resultados Encuesta Pregunta 1. Elaboración propia.

Se observa que el 36,4% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo en que el personal fue amable y profesional durante su estadía en la agencia, un 31,8% manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación, un 21,2% se encuentran en posición neutral y un 10,6% se encuentra en desacuerdo.

- Pregunta 2: ¿Usted opina que su atención en nuestra agencia fue de manera rápida y eficiente?

Figura 9

Resultados Encuesta - Pregunta 2



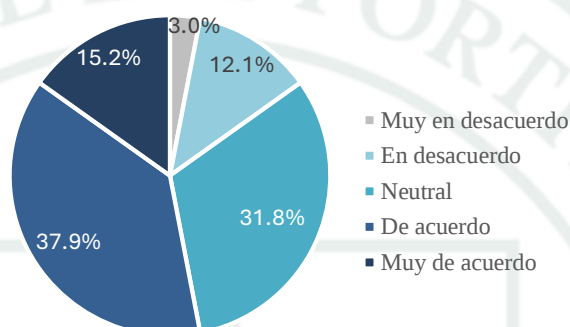
Nota. Resultados Encuesta Pregunta 2. Elaboración propia.

Se observa que el 36,4% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con que la atención en la agencia fue rápida y eficiente, mientras que el 28,8% adoptó una posición neutral. Asimismo, el 16,7% indicó estar de acuerdo, el 12,1% señaló estar muy en desacuerdo y el 6,1% manifestó estar muy de acuerdo con esta afirmación.

- Pregunta 3: ¿Usted considera que, durante su atención, la información que le fue brindada fue clara, completa y fácil de entender?

Figura 10

Resultados Encuesta - Pregunta 3



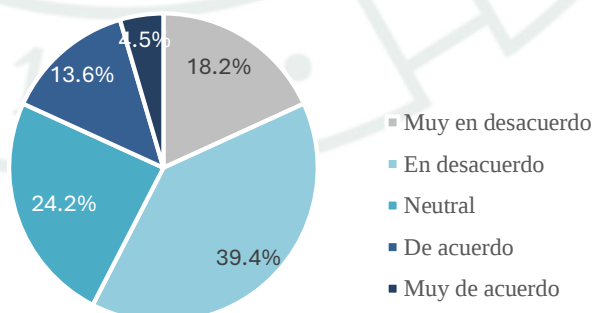
Nota. Resultados Pregunta 3. Elaboración propia.

Se observa que el 37,9% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que la información que les fue brindada fue clara, completa y fácil de entender; un 31,8% se encuentran en posición neutral, un 15,2% manifiestan estar muy de acuerdo con esta afirmación, un 12,1% indicó estar en desacuerdo y finalmente un 3,0% se mantuvo en muy en desacuerdo con ello.

-Pregunta 4: ¿Le parece que el tiempo de espera para su atención en nuestra agencia fue el adecuado?

Figura 11

Resultados Encuesta – Pregunta 4



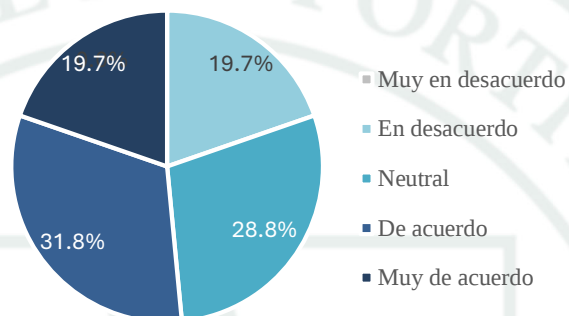
Nota. Resultados Pregunta 4. Elaboración propia.

Se observa que el 39,4% de los encuestados se encuentran en desacuerdo en que el tiempo de espera para su atención fue el adecuado, un 24,2% se encuentran en posición neutral, un 18,2% manifiestan estar muy en desacuerdo con esta afirmación, un 13,6% considera estar de acuerdo y un 4,5% se mantiene muy de acuerdo con la afirmación

-Pregunta 5: ¿Cree usted que los productos y/o servicios que adquirió de nuestra empresa, cumplieron sus expectativas?

Figura 12

Resultados Encuesta – Pregunta 5



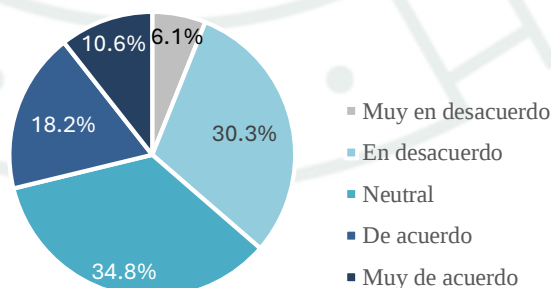
Nota. Resultados Pregunta 5. Elaboración propia.

Se observa que el 31,8% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que los productos y servicios que adquirió cumplieron sus expectativas, un 28,8% se encuentran en posición neutral con esta afirmación, un 19,7% indicó estar muy de acuerdo con la afirmación y 19,7% en desacuerdo.

-Pregunta 6: ¿Usted considera que nuestra empresa ofrece suficientes canales de comunicación para atender las necesidades de sus clientes?

Figura 13

Resultados Encuesta – Pregunta 6



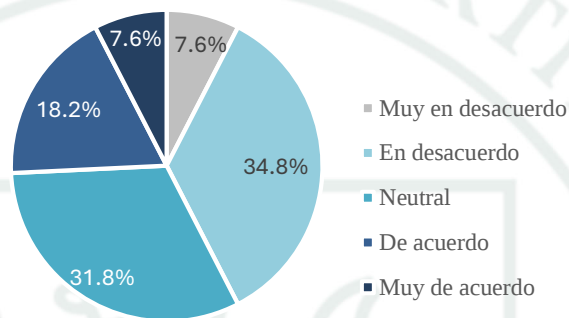
Nota. Resultados Pregunta 6. Elaboración propia.

Se observa que el 34,8% de los encuestados se encuentran en posición neutral sobre si la empresa ofrece suficientes canales de comunicación para atender las necesidades de los clientes, un 30,3% se encuentran en desacuerdo con esta afirmación, un 18,2% del total de encuestados manifiesta estar de acuerdo, un 10,6% indica estar muy de acuerdo y finalmente un 6,1% manifiesta estar muy en desacuerdo con ello.

-Pregunta 7. ¿Usted considera que el uso de canales digitales (WhatsApp, aplicación móvil, página web) es fácil y útil para realizar sus operaciones financieras?

Figura 14

Resultados Encuesta – Pregunta 7



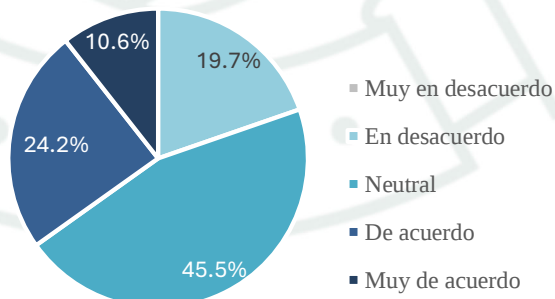
Nota. Resultados Pregunta 7. Elaboración propia.

Se observa que el 34,8% de los encuestados se encuentran en desacuerdo en que el uso de canales digitales es fácil y útil para sus operaciones financieras, un 31,8% se encuentran en posición neutral, un 18,2% manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación, un 7,6% indica estar muy de acuerdo y finalmente un 7,6% indica estar muy en desacuerdo.

-Pregunta 8. ¿Cree usted que nuestra empresa ofrece soluciones financieras que se adapten a las necesidades de los clientes?

Figura 15

Resultados Encuesta – Pregunta 8



Nota. Resultados Pregunta 8. Elaboración propia.

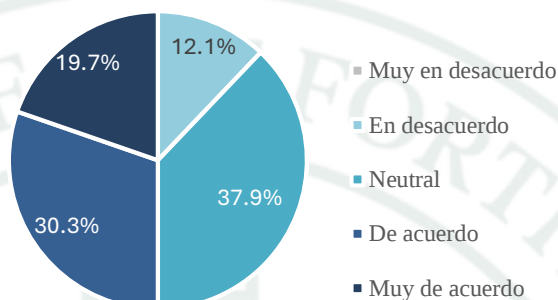
Se observa que el 45,5% de los encuestados se encuentran en posición neutral respecto a que si la empresa ofrece soluciones financieras que se adapten a las necesidades de los

clientes, un 24,2% manifiestan estar de acuerdo, un 19,7% indica estar en desacuerdo y finalmente un 10,6% indica estar muy de acuerdo con ello.

-Pregunta 9. ¿Usted considera que nuestra empresa resuelve los problemas o percances de los clientes, de manera oportuna?

Figura 16

Resultados Encuesta – Pregunta 9



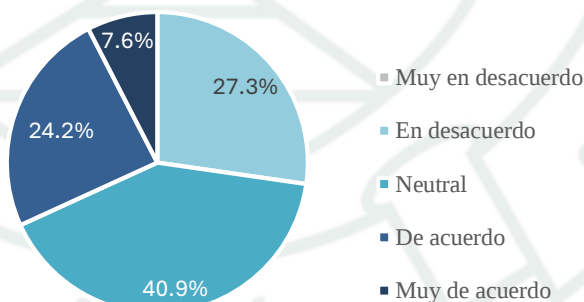
Nota. Resultados Pregunta 9. Elaboración propia.

Se observa que el 37,9% de los encuestados se encuentran en posición neutral respecto a si la empresa resuelve los problemas de los clientes de manera oportuna, un 30,3% se manifiestan estar de acuerdo con esta afirmación, un 19,7% considera estar muy de acuerdo y finalmente un 12,1% indica estar en desacuerdo con esta afirmación.

-Pregunta 10. ¿Usted opina que nuestra empresa le proporciona un servicio de atención al cliente de alta calidad?

Figura 17

Resultados Encuesta – Pregunta 10



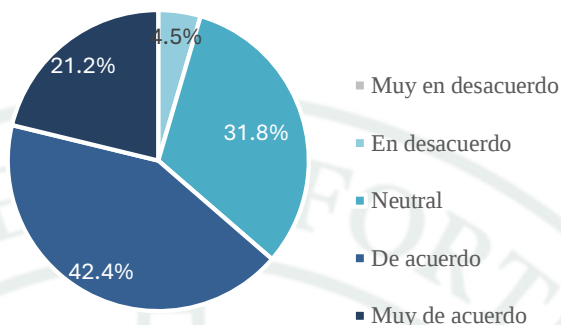
Nota. Resultados Pregunta 10. Elaboración propia.

Se observa que el 40,9% de los encuestados se encuentran en posición neutral respecto a si la empresa proporciona un servicio de atención al cliente de alta calidad, un 27,3% se manifiestan estar en desacuerdo, un 24,2% se encuentran de acuerdo y finalmente un 7,6% indica estar muy de acuerdo con esta afirmación.

-Pregunta 11. ¿Usted cree que nuestra empresa se esfuerza por ofrecer un servicio de calidad y busca mejorar continuamente?

Figura 18

Resultados Encuesta – Pregunta 11



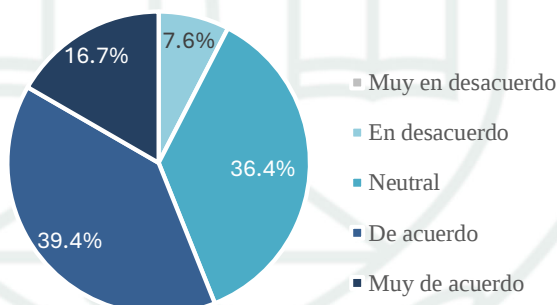
Nota. Resultados Pregunta 11. Elaboración propia.

Se observa que el 42,4% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que la empresa se esfuerza por ofrecer un servicio de calidad y busca mejorar continuamente, un 31,8% se manifiestan estar en posición neutral con esta afirmación, un 21,2% considera estar de acuerdo y finalmente un 4,5% indica estar en desacuerdo con esta afirmación.

- Pregunta 12. ¿Recomendaría usted los productos y servicios de nuestra empresa?

Figura 19

Resultados Encuesta – Pregunta 12



Nota. Resultados Pregunta 12. Elaboración propia.

Se observa que el 39,4% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en recomendar los productos y servicios de la empresa, un 36,4% se encuentran en posición neutral, un 16,7% indica estar de acuerdo y finalmente un 7,6% manifiesta estar en desacuerdo con esta afirmación.

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales hallazgos de la encuesta aplicada a los clientes de la entidad microfinanciera. Esta tabla proporciona un análisis e interpretación de los resultados, destacando los aspectos más relevantes y facilitando la identificación de áreas prioritarias para la mejora continua.

3.2.2.4. Resumen Encuesta Calidad De Atención Al Cliente.

Tabla 6

Resumen Encuesta Calidad de Atención al Cliente

Pregunta	Resultado	Conclusión
1	El 36,4% respondió “Muy de acuerdo” y el 31,8% consideró “De acuerdo”	Según los resultados obtenidos, se concluye que el personal de la empresa muestra una actitud amable y profesional en su trato con los clientes y colegas. Esta característica contribuye significativamente a la creación de un ambiente de trabajo positivo y facilita la interacción con los clientes, generando una experiencia de servicio agradable.
2	El 36,4% respondió “En desacuerdo” y el 28,8% consideró “Neutral”.	Según los resultados obtenidos, los clientes han expresado que la atención en la agencia no cumplió con sus expectativas en términos de rapidez y eficiencia. El proceso de atención no estuvo lo suficientemente organizado, lo que dificultó la resolución de sus necesidades de manera oportuna. Esta percepción negativa no solo impacta la experiencia del cliente, sino que también puede afectar la fidelización y la reputación de la empresa en el mercado.
3	El 53,1% respondió “De acuerdo o Muy de acuerdo” y el 31,8% consideró “Neutral”	Según los resultados obtenidos, se destaca que la atención brindada fue en cierta medida fácil de entender para los clientes, sin embargo, no de manera completa. Los usuarios valoraron de forma moderada la transparencia en la información proporcionada.
4	El 57,6% respondió “En desacuerdo o Muy en desacuerdo” y el 24,2% consideró “Neutral”	Según los resultados de la encuesta, el tiempo de espera no fue el adecuado. Los clientes señalaron que experimentaron demoras excesivas al momento de ser atendidos, lo que afectó negativamente su percepción sobre la eficiencia de la empresa. Esta falta de agilidad en la atención puede generar frustración y contribuir a una experiencia de cliente insatisfactoria.
5	El 31,8% respondió “De acuerdo” y el 28,8% consideró “Neutral”	Según los resultados obtenidos, los clientes indicaron que los productos y servicios adquiridos cumplieron en cierta medida con sus expectativas, aunque no de manera completa. Esta respuesta refleja una satisfacción moderada, lo que indica la necesidad de ajustar ciertos aspectos.
6	El 36,4% respondió “En desacuerdo o Muy en desacuerdo” y el 34,8% consideró “Neutral”	Según los resultados de las encuestas, los clientes expresaron que no hay suficientes canales de atención disponibles para satisfacer sus necesidades de forma ágil y conveniente. Considerar que la oferta actual de canales de comunicación, como teléfono, correo electrónico o atención presencial, resulta limitada y no permite una respuesta eficiente a la variedad de situaciones o preferencias de los clientes.

7	El 42,4% respondió “En desacuerdo” y el 31,8% consideró “Neutral”	Según los resultados obtenidos en las encuestas, los clientes han señalado que se encuentran en general en desacuerdo respecto al uso de canales digitales como WhatsApp, aplicación móvil, página web, puesto que no es tan fácil de manejar y no tienen tanto conocimiento ni capacitación en ello. Lo que se traduce en que hay que mejorar el servicio que se ofrece mediante estos canales y facilitar el proceso a los clientes, ya que es una manera importante de que ellos se sientan a gusto y en miras a las nuevas tecnologías.
8	El 45,5% respondió “Neutral” y el 34,8% consideró “De acuerdo o Muy de acuerdo”	Según los resultados de las encuestas, los clientes manifestaron una percepción moderada, pues algunos consideran que los productos y servicios disponibles si cumplen con sus necesidades, otros sugieren que las opciones son limitadas o no están completamente alineadas con sus expectativas.
9	El 50% respondió “De acuerdo o Muy de acuerdo” y el 37,9% consideró “Neutral”	Según los resultados de las encuestas, la empresa obtiene una calificación media en cuanto a la resolución oportuna de problemas, lo que indica un nivel moderado de satisfacción en este aspecto. Aunque la empresa logra resolver los inconvenientes de los clientes, se pueden proponer mejoras para asegurar una respuesta más rápida y eficaz a las necesidades de los usuarios.
10	El 40,9% respondió “Neutral” y el 27,3% consideró “En desacuerdo”	De acuerdo con los resultados de las encuestas, la empresa recibe una calificación medio - bajo en relación con la calidad de la atención al cliente, lo que indica que el nivel de servicio se debe mejorar.
11	El 63,6% respondió “De acuerdo o Muy de acuerdo” y el 31,8% consideró “Neutral”	Según los resultados de la encuesta, los clientes consideran que la empresa hace un esfuerzo constante por mejorar la calidad de su servicio. Esto refleja una percepción de mejora por parte de los clientes, asimismo, indica que la empresa debe seguir trabajando para fortalecer y refinar su enfoque en la calidad.
12	El 56,1% respondió “De acuerdo o Muy de acuerdo” y el 36,4% consideró “Neutral”	Según los resultados de la encuesta, los clientes afirman que recomendarían los productos y servicios de la empresa, aunque no de manera unánime. Se entiende que hay aspectos específicos que podrían mejorarse para hacer la recomendación más completa y entusiasta.

Nota. Elaboración propia

Los resultados de la encuesta permiten identificar con bastante claridad los aspectos que más influyen en la percepción del cliente sobre el servicio brindado. En general, se percibe una actitud positiva por parte del personal; de hecho, la amabilidad y el trato cercano

destacan y suelen generar una buena primera impresión. Sin embargo, esta fortaleza, no termina de sostenerse del todo debido a ciertas limitaciones que aún persisten en el servicio.

Por ejemplo, la rapidez en la atención no siempre responde a lo que el cliente espera. Hay momentos en los que el proceso se vuelve lento y, más que avanzar con fluidez, esto no parece ser un hecho aislado, sino más bien el reflejo de una organización interna que aún presenta desorden o falta de estandarización en sus procesos. Además, la limitada disponibilidad de canales sugiere que no existe una estrategia claramente definida para diversificar y facilitar la atención al cliente.

En ese sentido, estos hallazgos no solo reflejan la situación actual, sino que permiten aproximarse a las causas que la originan. Funcionan como una base clave para plantear propuestas de mejora alineadas con el modelo EFQM, orientadas no solo a corregir los efectos visibles, sino a intervenir en los factores de fondo que condicionan la calidad de atención al cliente.

Tabla 7
Resumen Encuestas de Calidad de Atención al Cliente y Variables

Dimensión	N° Pregunta	Resumen del Resultado
Empatía	1	El 68,2% percibe que el personal es amable y profesional.
	7	El 42,4% percibe dificultad en el uso de canales digitales.
	12	El 56,1% recomendaría la empresa, aunque no todos lo harían con entusiasmo.
Capacidad de respuesta	2	36,4% cree que la atención fue lenta y desorganizada.
	4	57,6% menciona tiempos de espera inadecuados.
	9	El 50% señala una resolución de problemas adecuada, pero que se puede mejorar.
	6	El 36,4% de clientes indican falta de canales para atención eficiente.
Confiabilidad	5	El 31,8% indica que los productos cumplen parcialmente sus expectativas.
	8	El 34,8% considera que las soluciones financieras si cumplen con las necesidades de los clientes, pero de manera limitada
	11	El 63,6% percibe que hay un esfuerzo por mejorar la calidad de la atención.
Seguridad	3	El 53,1% considera que la información fue algo clara pero no completamente.
	10	El 31,8% percibe una calidad de atención buena.

Nota: Elaboración propia.

Para la medición de la calidad de atención al cliente, se adaptó el modelo SERVQUAL (Bustamante et al., retomado por Osejos y Merino, 2020), priorizando las dimensiones de Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía, dado que estas resultan más determinantes en la experiencia de atención directa al cliente en el contexto de una entidad microfinanciera, en comparación con la dimensión de Elementos Tangibles.

3.2.3. Resultados Variable Calidad de Atención al Cliente

A continuación, se presenta el estado actual de la variable Calidad de Atención al Cliente. Para efectos de esta medición, se utilizó la Pregunta N°10 como indicador síntesis de la variable de Calidad de Atención al Cliente, dado que recoge de manera directa la percepción real de los clientes.

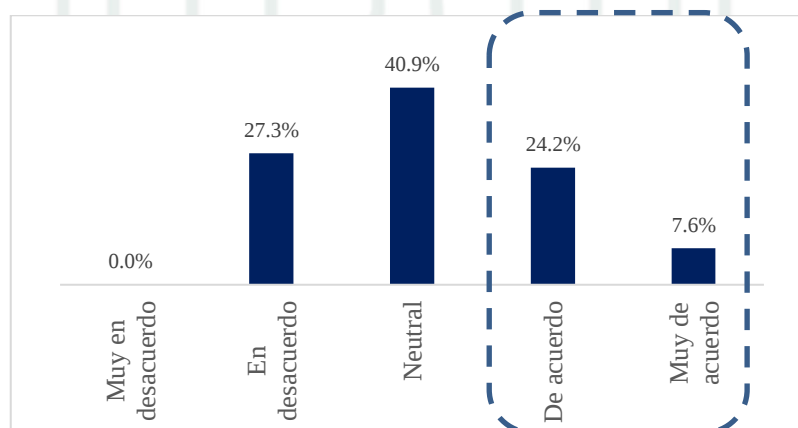
Tabla 8
Información Variable Calidad de Atención al Cliente

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum.
Muy en desacuerdo	0	0%	0%
En desacuerdo	36	27,3%	27,3%
Neutral	54	40,9%	68,2%
De acuerdo	32	24,2%	92,4%
Muy de acuerdo	10	7,6%	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 20

Gráfica Variable Calidad de Atención al Cliente



Nota. Elaboración propia.

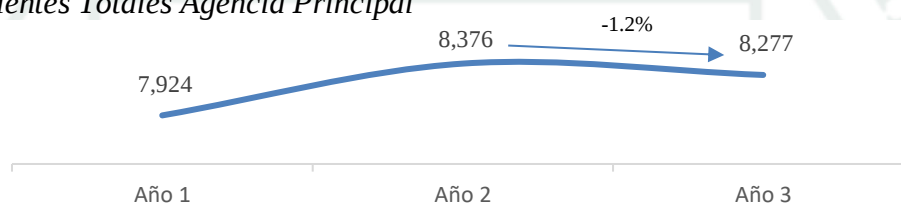
Según los datos obtenidos de la Tabla N°8 y la Figura N°20 respecto a la variable Calidad de Atención al Cliente, se observa que luego de la ejecución de cuestionario se tiene que el 24,2% del total de clientes encuestados manifiestan sentirse de acuerdo respecto a si la empresa proporciona un servicio de atención al cliente de calidad y el 7,6% del total de clientes manifiesta estar muy de acuerdo con esta afirmación, haciendo un total de 31,8%.

Este resultado evidencia que menos de la mitad de los clientes percibe positivamente la atención brindada, lo que refleja un nivel bajo de calidad de atención.

Por otro lado, un 27,3% de los encuestados se encuentra en desacuerdo y un 40,9% mantiene una posición neutral, lo cual indica la existencia de percepciones poco favorables o indiferentes respecto a la atención recibida. En conjunto, estos resultados evidencian deficiencias en los procesos de atención al cliente, constituyendo una oportunidad clara de mejora para la organización.

Según Evans y Lindsay (2015), si se mejora la calidad, los clientes estarán contentos y tendrán la tendencia a ser leales con la empresa, además de sugerir el servicio, lo que ayuda a captar nuevos clientes y aumentar las ventas. En este contexto, se analizó la evolución del número de clientes en la agencia principal, tal como se muestra en la Figura N°21.

Figura 21
Gráfica Clientes Totales Agencia Principal



Nota. Elaboración propia.

Con los datos que se observan en la figura anterior, puede observarse con bastante claridad que el número total de clientes de la agencia ha disminuido un 1,2% respecto al periodo anterior. Y aunque a primera vista es solo una variación numérica, lo cierto es que detrás de esa caída puede haber algo más delicado: la percepción que tienen los clientes sobre el servicio que reciben.

En ese sentido, esta reducción no debe interpretarse como un hecho aislado, sino como un posible indicio de debilidades en la calidad de atención. La experiencia del cliente es un factor clave en la relación con la entidad, ya que influye directamente en su permanencia, satisfacción y disposición a recomendar el servicio.

Por ello, el resultado obtenido evidencia la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de atención al cliente, identificando oportunidades de mejora que permitan optimizar la experiencia del usuario. En consecuencia, una atención más eficiente y orientada a las necesidades del cliente contribuirá no solo a mejorar la percepción del servicio, sino también a reforzar la confianza y fidelización hacia la entidad.

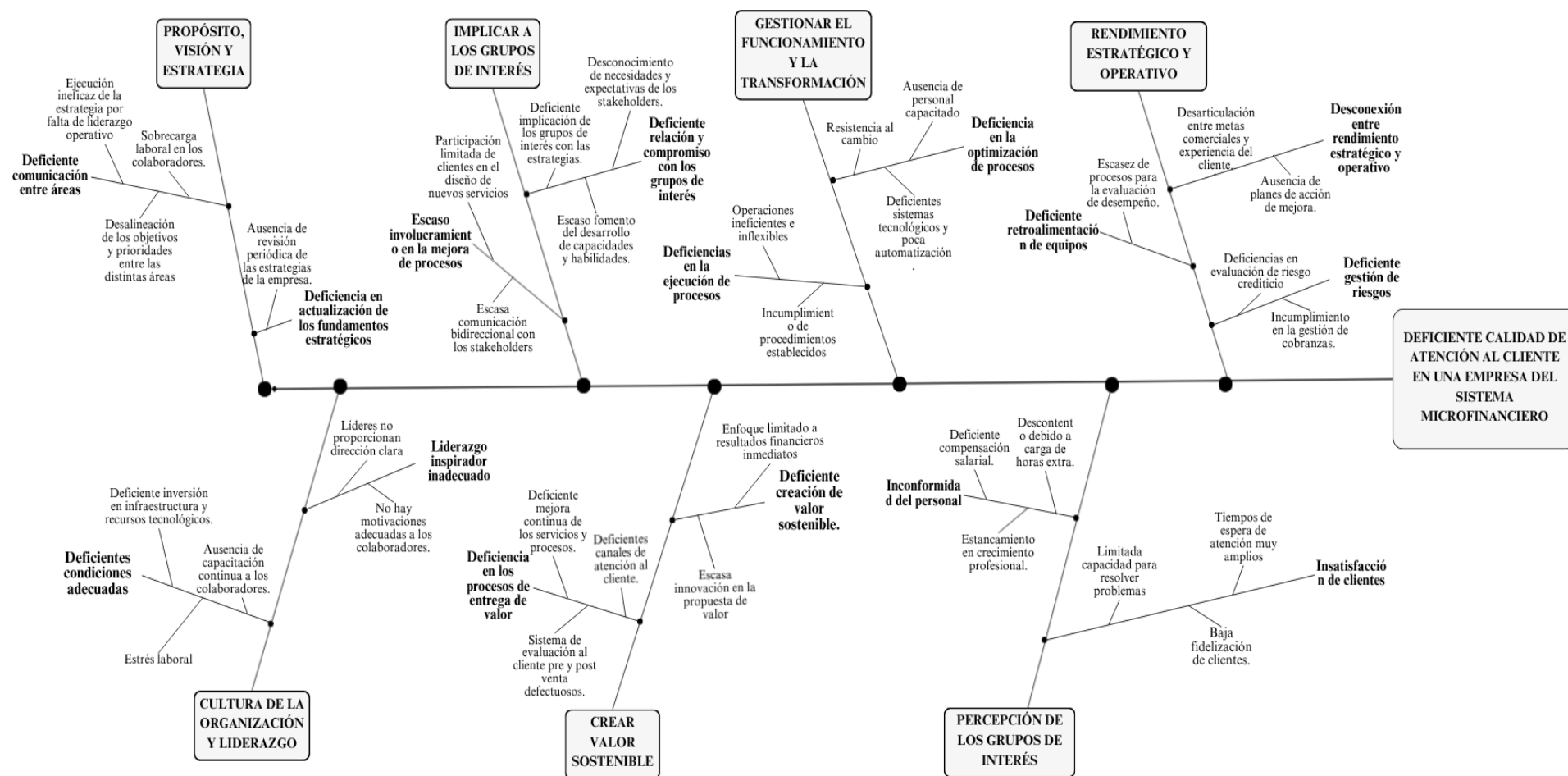
3.2.4. Análisis Causa Raíz

A partir de los resultados obtenidos mediante las técnicas cualitativas, se identificaron problemáticas recurrentes relacionadas con la calidad de atención al cliente, entre ellas la lentitud en la atención, los tiempos prolongados de espera, la limitada disponibilidad de canales de atención, la escasa claridad de la información proporcionada, y la falta de cordialidad de los colaboradores de la agencia. Estas situaciones evidencian deficiencias en la prestación del servicio y sugieren la existencia de factores internos que las originan.

Con el propósito de identificar las posibles causas raíz, se elaboró un diagrama de Ishikawa, agrupando las causas según los criterios del modelo EFQM. Este análisis permitió evidenciar que las problemáticas identificadas responden a factores relacionados con el liderazgo, la gestión de procesos, el talento humano, los recursos tecnológicos y la relación con los grupos de interés.

En conjunto, el diagrama de Ishikawa permitió establecer la relación entre las deficiencias percibidas por los clientes y sus causas organizacionales, constituyendo la base para la posterior aplicación de la matriz de Vester y el análisis de Pareto, herramientas que permitieron priorizar las causas críticas que sustentan la propuesta de mejora.

Figura 22
Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia

3.2.5. Matriz de Priorización

Con la finalidad de determinar las causas más relevantes que impactan en la calidad de atención al cliente ofrecida por la empresa del sistema microfinanciero, se aplicó la Matriz Vester. Esta herramienta facilitará la clasificación y priorización de las causas identificadas anteriormente, enfocándonos en la mejora de la calidad de atención. Para implementar esta herramienta, se tiene como primer paso codificar las causas obtenidas del Diagrama Ishikawa evaluado.

Tabla 9
Codificación de Causas

Causa	Descripción
C1	Ejecución ineficaz de la estrategia por falta de liderazgo operativo.
C2	Desalineación de los objetivos y prioridades entre las distintas áreas.
C3	Sobrecarga laboral en los colaboradores.
C4	Ausencia de revisión periódica de las estrategias de la empresa.
C5	Deficiente inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.
C6	Estrés laboral.
C7	Ausencia de capacitación continua a los colaboradores.
C8	Líderes no proporcionan dirección clara.
C9	No hay motivaciones adecuadas a los colaboradores.
C10	Participación limitada de clientes en el diseño de nuevos servicios.
C11	Escasa comunicación bidireccional con los stakeholders.
C12	Deficiente implicación de los grupos de interés con las estrategias.
C13	Escaso fomento del desarrollo de capacidades y habilidades.
C14	Desconocimiento de necesidades y expectativas de los stakeholders.
C15	Deficiente mejora continua de los servicios y procesos.
C16	Sistema de evaluación al cliente pre y post venta defectuosos.
C17	Deficientes canales de atención al cliente.
C18	Enfoque limitado a resultados financieros inmediatos.
C19	Escasa innovación en la propuesta de valor.
C20	Operaciones ineficientes e inflexibles.
C21	Incumplimiento de procedimientos establecidos.
C22	Resistencia al cambio.
C23	Deficientes sistemas tecnológicos y poca automatización.
C24	Ausencia de personal capacitado
C25	Deficiente compensación salarial.

C26	Descontento debido a carga de horas extra.
C27	Estancamiento en crecimiento profesional.
C28	Limitada capacidad para resolver problemas.
C29	Tiempos de espera de atención muy amplios.
C30	Baja fidelización de clientes.
C31	Escasez de procesos para la evaluación de desempeño.
C32	Desarticulación entre metas comerciales y experiencia del cliente.
C33	Ausencia de planes de acción de mejora.
C34	Deficiencias en evaluación de riesgo crediticio.
C35	Incumplimiento en la gestión de cobranzas.

Nota. Codificación de Causas. Elaboración propia.

Una vez que las causas están codificadas, se procede al análisis en la Matriz Vester, una herramienta que permite evaluar las relaciones entre las causas identificadas. En esta matriz, se utiliza una escala de 0 a 1, donde se coloca un 0 si no existe ninguna relación entre las causas y un 1 si se detecta una relación directa. Este análisis no solo permite identificar las interacciones entre las causas raíz encontradas, sino que también permitirá conocer cómo abordar la deficiente calidad de atención al cliente en una empresa del sistema micro financiero.

Tabla 10
Matriz Vester

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	TOTAL	
C1	X	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
C2	1	X	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
C3	1	1	X	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
C4	1	1	0	X	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12	
C5	0	0	1	1	X	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	21	
C6	1	1	1	0	0	X	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
C7	1	1	1	1	1	1	0	X	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	21	
C8	1	1	1	1	0	0	1	X	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
C9	1	1	1	0	0	1	1	0	X	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	19	
C10	1	0	1	0	1	0	1	0	1	X	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	13	
C11	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	X	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	10	
C12	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	X	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	17	
C13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	9	
C14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	X	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	13	
C15	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	22	
C16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	X	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	9	
C17	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	X	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	19	
C18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	10	
C19	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	X	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	10	
C20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	X	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9		
C21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	X	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	
C22	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	X	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	10	
C23	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	X	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	14	
C24	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6		
C25	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	1	1	0	0	0	1	0	0	0	8		
C26	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	X	1	0	0	0	1	0	0	0	7		
C27	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	0	0	1	0	0	0	5		
C28	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	9		
C29	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	X	1	1	1	0	0	1	20	
C30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	1	1	0	1	1	13	
C31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	X	1	0	1	1	14	
C32	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	X	0	0	1	14	
C33	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	8	
C34	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	X	0	5	
C35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	X	9	
404																																					

Nota. Matriz Vester. Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos del análisis mediante la Matriz Vester, se procede a elaborar un diagrama de Pareto utilizando las sumatorias halladas. Este diagrama permite identificar las principales causas que tienen mayor impacto en la deficiente calidad de atención a la cliente identificada en la empresa. De esta forma, se centran los esfuerzos en los factores más críticos que afectan la calidad de atención, contribuyendo así a la formulación de estrategias de mejora más eficaces.

Tabla 11*Tabla de distribución de frecuencias con porcentaje acumulado*

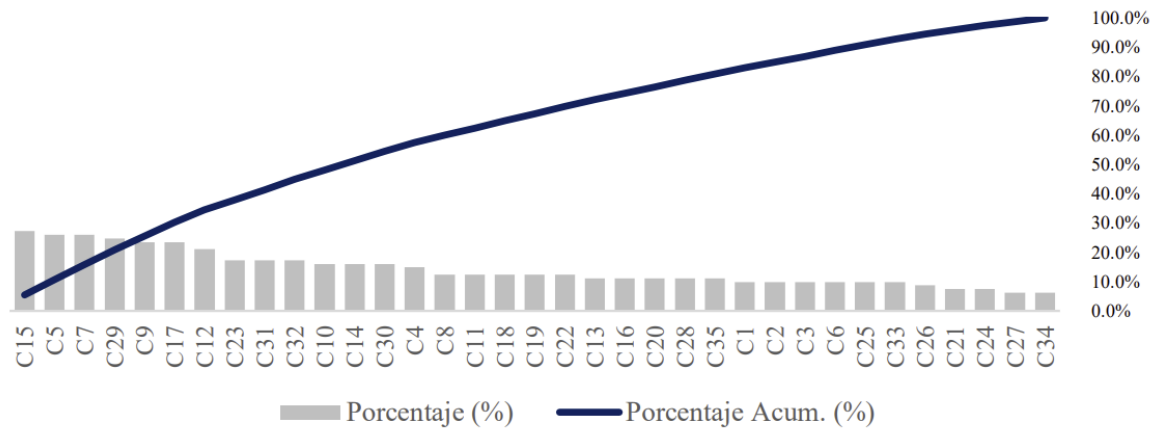
Causa	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acum. (%)
C15	22	5.40%	5.40%
C5	21	5.20%	10.60%
C7	21	5.20%	15.80%
C29	20	5.00%	20.80%
C9	19	4.70%	25.50%
C17	19	4.70%	30.20%
C12	17	4.20%	34.40%
C23	14	3.50%	37.90%
C31	14	3.50%	41.30%
C32	14	3.50%	44.80%
C10	13	3.20%	48.00%
C14	13	3.20%	51.20%
C30	13	3.20%	54.50%
C4	12	3.00%	57.40%
C8	10	2.50%	59.90%
C11	10	2.50%	62.40%
C18	10	2.50%	64.90%
C19	10	2.50%	67.30%
C22	10	2.50%	69.80%
C13	9	2.20%	72.00%
C16	9	2.20%	74.30%
C20	9	2.20%	76.50%
C28	9	2.20%	78.70%
C35	9	2.20%	80.90%
C1	8	2.00%	82.90%
C2	8	2.00%	84.90%
C3	8	2.00%	86.90%
C6	8	2.00%	88.90%
C25	8	2.00%	90.80%
C33	8	2.00%	92.80%
C26	7	1.70%	94.60%
C21	6	1.50%	96.00%
C24	6	1.50%	97.50%
C27	5	1.20%	98.80%
C34	5	1.20%	100.00%

Nota. Elaboración propia.

La tabla anterior muestra los porcentajes de cada causa encontrada, respecto al total evaluado y los porcentajes acumulados, que se utilizan para identificar visualmente qué causas generan el mayor impacto sobre un problema.

Figura 23

Diagrama de Pareto causas de problemas de calidad de atención al cliente



Nota. Diagrama de Pareto. Elaboración propia.

Al calcular y representar el porcentaje acumulado, la priorización de las causas se realizó aplicando el principio de Pareto, el cual establece que un reducido grupo de causa concentra la mayor relevancia dentro de un problema. En ese sentido, se seleccionó el 20% de las causas con mayor incidencia del total de factores identificados, al considerarse aquellas con el mayor aporte relativo y, por tanto, con mayor potencial para generar mejoras significativas en la organización. Bajo este criterio, las causas priorizadas constituyen la base para el diseño de las propuestas de mejora, orientando los esfuerzos hacia los factores más críticos que afectan la calidad de atención al cliente.

Tabla 12

Causas Priorizadas según Punto de Inflexión – Diagrama de Pareto

Causa	Descripción
C15	Deficiente mejora continua de los servicios y procesos.
C5	Deficiente inversión en infraestructura y recursos tecnológicos.
C7	Ausencia de capacitación continua a los colaboradores.
C29	Tiempos de espera de atención muy amplios.
C9	No hay motivaciones adecuadas a los colaboradores.

Nota. Causas Priorizadas. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, las causas priorizadas corresponden a aquellas que obtuvieron los mayores puntajes en la Matriz Vester, evidenciando su mayor incidencia dentro de la problemática analizada. En ese sentido, estas constituyen la base para el diseño de las oportunidades de mejora planteadas en la presente investigación, al representar los factores críticos sobre los cuales resulta prioritario intervenir.

3.2.6. Correspondencia entre las Causas Priorizadas y el Modelo EFQM

Con la finalidad de fortalecer el sustento metodológico de las oportunidades de mejora, se estableció una correspondencia directa entre las causas priorizadas mediante el análisis Vester-Pareto y los criterios del Modelo EFQM que evidenciaron las mayores brechas en la autoevaluación REDER, particularmente aquellos vinculados a la gestión del funcionamiento y la transformación, la cultura organizacional y el liderazgo, y la implicación de los grupos de interés.

Esta correspondencia permite vincular las causas priorizadas y las causas asociadas con las brechas estructurales identificadas en la evaluación cuantitativa, fortaleciendo el sustento técnico de las oportunidades de mejora planteadas posteriormente. Asimismo, para facilitar su interpretación, las causas se organizaron en cuatro bloques temáticos, estableciendo su relación directa con los criterios del modelo EFQM correspondientes.

Tabla 13

Correspondencia entre Causas Priorizadas (Vester-Pareto) y Criterios EFQM

Bloque temático	Causas priorizadas incluidas	Criterio EFQM relacionado	Análisis de convergencia
Atención al cliente y experiencia de servicio	C29 (Tiempos de espera muy amplios), C17 (Deficientes canales de atención), C32 (Desarticulación entre metas comerciales y experiencia del cliente)	Gestionar el Funcionamiento y la Transformación (37/100); Percepción de los Grupos de Interés (80/200)	Los tiempos de espera elevados y los canales deficientes explican la baja fluidez del servicio y la percepción negativa detectada en la encuesta aplicada a los clientes.
Recursos, infraestructura y tecnología	C5 (Deficiente inversión en infraestructura y recursos tecnológicos), C23 (Deficientes sistemas tecnológicos y poca automatización), C15 (Deficiente mejora continua de servicios y procesos)	Gestionar el Funcionamiento y la Transformación (37/100)	La débil inversión tecnológica y la baja automatización limitan directamente la capacidad operativa, señalada como la más débil dentro de la autoevaluación EFQM.
Motivación y participación de los grupos de interés	C9 (No hay motivaciones adecuadas a los colaboradores), C12 (Deficiente implicación de los grupos de interés con las estrategias), C14	Cultura de la Organización y Liderazgo (50/100); Implicar a los Grupos de Interés (55/100)	La ausencia de motivación hacia los colaboradores y la limitada participación de clientes y stakeholders se vinculan con las brechas de menor

	(Desconocimiento de necesidades y expectativas de los stakeholders), C10 (Participación limitada de clientes en el diseño de nuevos servicios)		puntaje relativo del modelo.
Capacitación y evaluación del desempeño	C7 (Ausencia de capacitación continua a los colaboradores), C31 (Escasez de procesos para la evaluación de desempeño)	Cultura de la Organización y Liderazgo (50/100)	La falta de formación continua y de mecanismos de evaluación de desempeño explica una baja estandarización del servicio brindado por el personal.

3.2.7. Resumen de Oportunidades de Mejora

A partir de la correspondencia establecida entre las causas priorizadas y los criterios de mayor debilidad del Modelo EFQM, se procedió a formular las oportunidades de mejora que sustentan el plan de acción del proyecto:

Tabla 14

Resumen Oportunidades de Mejora

Dimensión	Deficiencias	Causa Raíz	Oportunidad de Mejora
Gestionar el funcionamiento y transformación	Limitada eficiencia operativa	Deficientes sistemas tecnológicos	Modernizar e integrar los sistemas tecnológicos
Percepción de los grupos de interés	Insatisfacción del personal	Falta de motivación a los colaboradores	Implementar un sistema de incentivos y reconocimiento laboral
Percepción de los grupos de interés	Largos tiempos de atención	Tiempos de espera elevados	Optimizar procesos de atención para reducir tiempos de espera
Creación de valor sostenible	Ineficiencia en la atención al cliente	Deficientes canales de atención	Ampliar y digitalizar los canales de atención al cliente
Gestión del talento humano	Baja eficiencia del personal	Falta de capacitación continua	Implementar un programa de capacitación continua

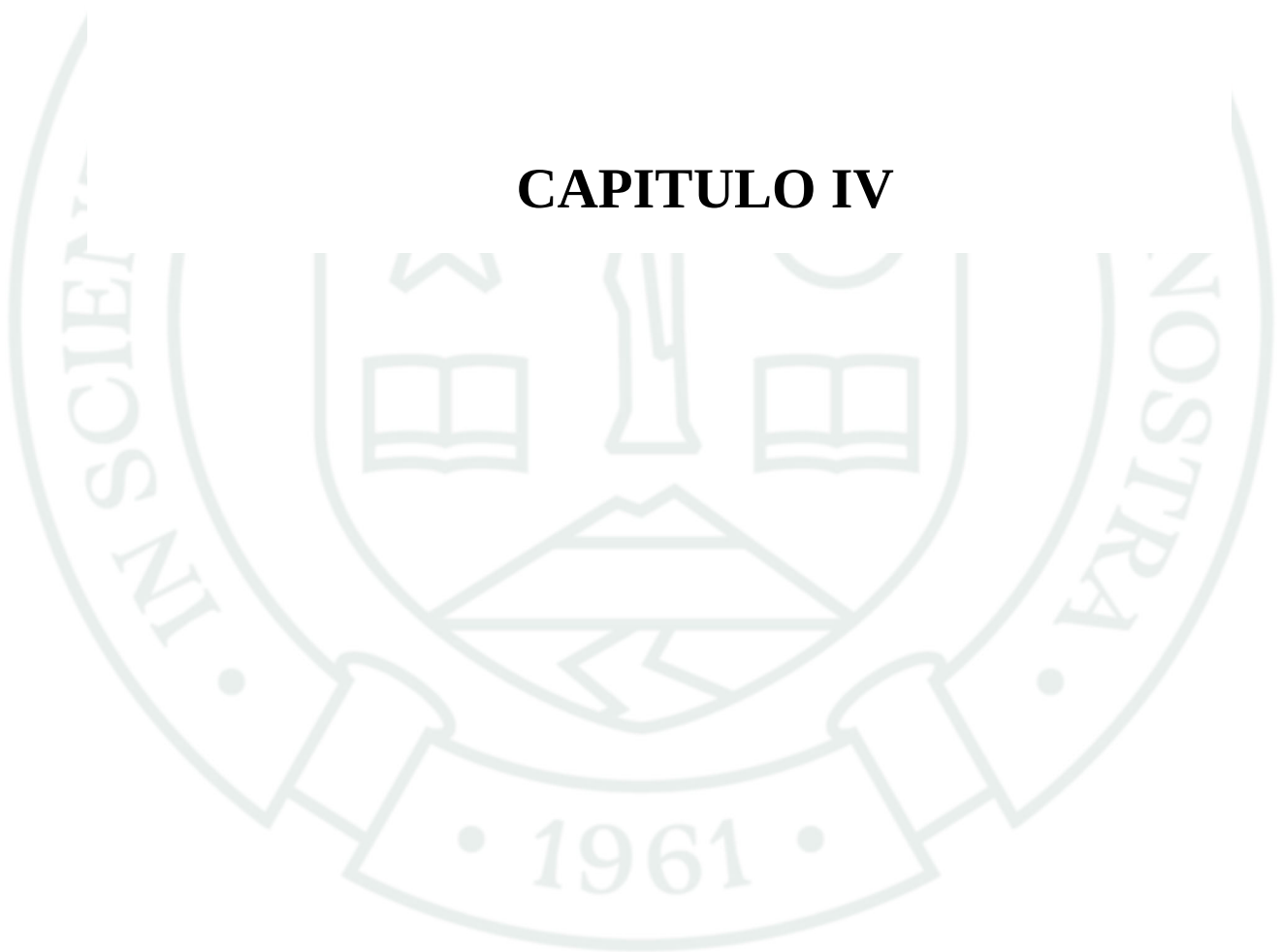
Nota. Resumen Oportunidades de Mejora. Elaboración propia.

3.2.8. Objetivos SMART

Con el propósito de alinear las operaciones de la organización con la visión previamente definida, se plantean los siguientes objetivos, los cuales actuarán como pilares para implementar el modelo de gestión.

- Desarrollo de las capacidades del personal.
 - Específico: Potenciar habilidades técnicas y actitudes del personal frente al trabajo.
 - Medible: Incrementar el nivel de percepción positiva de la calidad de atención del 31.8% al 45%.
 - Alcanzable: Mediante la implementación de programas de capacitación continua y evaluaciones periódicas de desempeño.
 - Relevante: El fortalecimiento del personal impacta directamente en la calidad de atención al cliente brindada.
 - Temporal: Lograr el incremento en 1 año.
- Optimizar los sistemas de atención al cliente.
 - Específico: Optimizar los canales y procesos de atención al cliente mediante la automatización y mejora de los sistemas existentes.
 - Medible: Incrementar el nivel de satisfacción respecto al tiempo de espera de atención (Pregunta 4) del 18,1% actual (suma de 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo') al 35% en 1 año.
 - Alcanzable: Implementar un plan que incorpore la automatización de procesos y la optimización de canales de comunicación.
 - Relevante: La mejora en accesibilidad y rapidez de atención influye en la decisión de nuevos clientes.
 - Temporal: Alcanzar esta reducción en 1 año.

CAPITULO IV



4. Propuesta De Mejora

4.1. Plan Táctico

El plan táctico tiene como objetivo principal definir cómo se alcanzarán los objetivos establecidos, detallando las acciones clave que deben implementarse y asignando los responsables de cada una de ellas. Este plan establece las directrices y los recursos necesarios para asegurar que los objetivos se logren de manera efectiva y dentro del plazo previsto. A continuación, se detallarán los puntos tratados anteriormente para los dos objetivos estratégicos encontrados.

- Desarrollo de las capacidades del personal.

Tabla 15

Desarrollo de las capacidades del personal

Objetivo Táctico	Acciones clave	Responsables	Indicadores Clave	Plazo
Impulsar programas de formación continua.	Crear programas de capacitación al personal según necesidades de cada área.	Gerencia de Desarrollo Humano	100% de los colaboradores del Área Comercial evaluados y capacitados conforme al plan de formación diseñado.	13 meses
Desarrollar programas de bienestar que fomenten el equilibrio de los empleados.	Ofrecer compensaciones equitativas y competitivas, brindar oportunidades de crecimiento, horarios flexibles y actividades recreativas.	Gerencia de Desarrollo Humano	Al menos 4 programas de bienestar implementados y ejecutados conforme a lo planificado.	5 meses
Integrar herramientas tecnológicas que faciliten el desarrollo de habilidades.	Implementar softwares y plataformas que optimicen y automaticen procesos operativos.	Gerencia de Tecnologías	100% de las herramientas tecnológicas seleccionadas, implementadas y en uso activo por el personal.	14 meses

Nota. Elaboración propia.

- Optimizar los sistemas de atención al cliente.

Tabla 16

Optimización de los sistemas de atención al cliente

Objetivo Táctico	Acciones clave	Responsables	Indicadores Clave	Plazo
Incorporar herramientas tecnológicas eficientes.	Implementar nuevos programas y sistemas que mejoren la experiencia del cliente.	Gerencia de Tecnologías	100% de los canales de atención priorizados integrados con las nuevas herramientas tecnológicas seleccionadas.	14 meses
Mejorar el servicio en los canales de atención existentes.	Mejorar la plataforma de atención para optimizar y reducir los tiempos de respuesta a los clientes.	Gerencia de Operaciones	Incrementar del 18,1% al 35% el nivel de satisfacción de los clientes respecto al tiempo de espera de atención (Pregunta 4 de la encuesta).	12 meses
Implementar sistema de retroalimentación continua del cliente.	Obtener información directa y constante sobre la calidad de atención, para implementar mejoras oportunas y ágiles.	Gerencia de Operaciones	Sistema de retroalimentación implementado y operativo en el 100% de los canales de contacto con el cliente (físicos y digitales).	7 meses

Nota. Elaboración propia.

4.1.1. Plan Operativo

A partir de las acciones clave definidas en el Plan Táctico, se estructuraron cinco planes operativos, cada uno orientado a atender una de las causas priorizadas y a cerrar las brechas más relevantes identificadas en el diagnóstico EFQM. Los cinco planes se ejecutan de manera simultánea y paralela, bajo la responsabilidad de las gerencias correspondientes, con una duración individual que varía entre 5 y 14 meses según su complejidad, completándose la totalidad de la propuesta dentro del primer año de implementación.

A continuación, se detalla cada uno de los planes operativos.

4.1.1.1. Primer Plan Operativo: Actividades Para Impulsar Programas De Mejora Continua.

Este plan operativo busca impulsar programas de mejora continua orientados a fortalecer las competencias del personal, respondiendo directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional, especialmente aquellas que afectan el desempeño laboral.

Asimismo, el plan incorpora acciones orientadas a fortalecer la comunicación de la estrategia institucional y el liderazgo de mandos medios, en respuesta a la brecha identificada en el Criterio 2 del modelo EFQM (Cultura de la Organización y Liderazgo, 50/100)

En este marco, se plantea realizar un análisis más profundo sobre las competencias actuales de los colaboradores de la agencia principal. De allí en adelante, se diseñan estrategias de formación alineadas con los objetivos organizacionales, que permitan potenciar tanto habilidades técnicas como blandas. No sólo se trata de dar capacitación sino de generar un verdadero proceso de crecimiento. De igual manera, se busca promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua que no quede solo en los procedimientos, sino que se viva en el día a día y contribuya al desarrollo integral del personal, así como a una atención más cercana, eficiente y consciente hacia el cliente.

A continuación, se detallan las actividades, tareas específicas, responsables, recursos y duración estimada de las propuestas:

Tabla 17

Actividades para Impulsar programas de mejora continua

Actividad	Tareas específicas	Responsable	Recursos	Duración
Análisis de competencias actuales	Realizar evaluaciones de desempeño y habilidades blandas en el Área Comercial, con el fin de identificar brechas en relación con las competencias esperadas.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Formatos de evaluación de desempeño, matriz de competencias, base de datos de personal, computadoras y sistema de RR.HH.	4 semanas
	Aplicar encuestas a los colaboradores para identificar percepciones sobre sus competencias y necesidades de capacitación.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Google Forms o Microsoft Forms, computadoras, internet y base de datos de colaboradores.	3 semanas
	Realizar entrevistas a líderes para analizar indicadores de desempeño y calidad de atención.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Gerencia de	Guías de entrevista, indicadores operativos, sala	3 semanas

		Operaciones y la Jefatura de la Agencia.	de reuniones y computadora.	
	Implementar evaluación 360° para obtener retroalimentación integral del desempeño.	Gerencia de Desarrollo Humano, con apoyo de la Gerencia de Tecnologías y la Jefatura de la Agencia.	Software de evaluación 360° y laptops.	3 semanas
	Establecer metas de capacitación alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Gerencia Mancomunada.	Plan estratégico institucional, políticas institucionales y matriz de competencias.	3 semanas
	Identificar y priorizar competencias técnicas y blandas que sean críticas para el desempeño del área.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Gerencia de Operaciones y la Jefatura de la Agencia.	Matriz de competencias, resultados de evaluación e informes de desempeño.	2 semanas
Diseñar plan de formación y desarrollo continuo.	Diseñar programas de capacitación en atención al cliente, comunicación e inteligencia emocional.	Gerencia de Desarrollo Humano.	Manuales, materiales didácticos, plataforma virtual y facilitadores.	3 semanas
	Diseñar programas de formación técnica en CRM y metodologías de mejora continua (PDCA, Kaizen).	Gerencia de Tecnologías, en coordinación con la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Desarrollo Humano.	CRM institucional, manuales de procesos, computadoras y plataforma virtual.	3 semanas
	Implementar plataforma LMS para gestionar y personalizar el aprendizaje del personal.	Gerencia de Tecnologías, en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano.	Plataforma LMS, licencias, servidores, internet y soporte técnico.	3 semanas
	Diseñar contenidos de microlearning para reforzar competencias clave.	Gerencia de Desarrollo Humano.	Canva, Articulate, Genially, videos y material multimedia.	3 semanas
	Realizar sesiones de capacitación en talleres de atención al cliente,	Capacitadores Externos en coordinación con	Aula de capacitación, proyector,	4 semanas

desarrollo continuo.	comunicación, inteligencia emocional, coaching.	Gerencia de Desarrollo Humano y la Jefatura de la Agencia.	plataforma virtual y material impreso.	
	Realizar talleres de capacitación en el uso del CRM y de mejora continua (PDCA, Kaizen).	Capacitadores Externos en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano y la Jefatura de la Agencia.	Aula de capacitación, proyector, plataforma virtual y material impreso.	4 semanas
	Implementar rutas de aprendizaje mediante el LMS.	Gerencia de Tecnologías, en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano.	Plataforma LMS, licencias, computadoras e internet.	4 semanas
	Supervisar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.	Gerencia de Operaciones, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	KPIs operativos, listas de verificación y reportes de desempeño.	4 semanas
Monitoreo y analítica del desempeño	Implementar dashboards en Power BI para seguimiento de desempeño y evolución de competencias.	Gerencia de Tecnologías, en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano.	Power BI, base de datos institucional, computadoras y servidor.	4 semanas
	Medir KPIs vinculados a competencias.	Gerencia de Operaciones, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	CRM, Power BI, indicadores operativos y reportes institucionales.	4 semanas
	Recoger feedback de los colaboradores sobre los contenidos aprendidos y las metodologías.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Encuestas digitales, formularios, entrevistas y computadoras.	2 semanas
Fomentar participación activa del personal.	Implementar programas de coaching y mentoring interno.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Guías metodológicas, salas de reuniones y plataforma virtual.	3 semanas
	Designar líderes internos para reforzar conocimientos adquiridos.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con	Programa de liderazgo, perfiles de	2 semanas

	la Jefatura de la Agencia.	competencias y manuales.	
Implementar sesiones de comunicación en cascada sobre el propósito, visión y estrategia institucional	Gerencia Mancomunada, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Material de comunicación institucional, sala de reuniones, presentación ejecutiva.	2 semanas
Desarrollar un programa de fortalecimiento de liderazgo para mandos medios, orientado a mejorar la comunicación de objetivos y la toma de decisiones en el día a día.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Guías metodológicas, plataforma virtual, sesiones de coaching interno.	3 semanas
Implementar un sistema de reconocimiento al desempeño basado en competencias.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Gerencia Mancomunada y la Gerencia de Administración.	Reglamento de incentivos, reconocimientos, presupuesto y políticas institucionales.	3 semanas

Nota. Elaboración propia

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de las actividades previstas en este plan, se han diseñado instrumentos técnicos de apoyo, entre ellos fichas de evaluación, encuestas, matrices de seguimiento y formatos de monitoreo. Estos instrumentos se presentan detalladamente en el Anexo N°4.

4.1.1.2. Segundo Plan Operativo: Desarrollar Programas De Bienestar Que Fomenten El Equilibrio De Los Empleados.

Este plan operativo está enfocado en desarrollar programas de bienestar que ayuden a los colaboradores a mantener un equilibrio tanto personal como laboral. Se busca fortalecer su salud física, emocional y social, ya que contar con empleados motivados y con un buen clima laboral tiene un impacto directo en su desempeño y en la calidad de atención que ofrece la empresa. De la misma manera, se busca promover un ambiente de trabajo más positivo y sostenible, alineado con los principios de mejora continua. A continuación, se detallan las tareas específicas, los responsables, los recursos necesarios y la duración de cada actividad.

Tabla 18

Actividades para Desarrollar programas de bienestar que fomenten el equilibrio de los empleados

Actividad	Tareas específicas	Responsable	Recursos	Duración
Evaluar el estado actual de bienestar y clima laboral.	Realizar encuestas para identificar necesidades y preocupaciones de los colaboradores de la agencia.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Formulario digital institucional (Google Forms/Microsoft Forms), base de datos de colaboradores de la agencia, laptop.	2 semanas
	Definir qué aspectos se abordarán (estrés, conciliación trabajo-vida, carga laboral, etc.)	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Informe de resultados de la encuesta, matriz de priorización de necesidades.	1 semanas
Diseñar plan de actividades para el bienestar laboral.	Crear un plan que incluya talleres, pausas activas, manejo del estrés y relajación.	Gerencia de Desarrollo Humano	Plantilla de plan de bienestar corporativo, cronograma anual, benchmarking de programas similares	2 semanas
	Definir beneficios personalizables (planes de salud, horarios flexibles, telemedicina, descuentos).	Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Administración.	Catálogo de beneficios ya existente a nivel corporativo, presupuesto asignado a la agencia.	2 semanas (En paralelo)
	Buscar y contratar capacitadores externos para los talleres.	Gerencia de Desarrollo Humano.	Base de datos de proveedores/capacitadores, cotizaciones, contrato de servicios.	2 semanas (En paralelo)
	Activar la herramienta digital de monitoreo de bienestar (app corporativa) para el personal de la agencia.	Gerencia de Tecnologías, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Licencia de app de bienestar ya contratada por la entidad (Bonda), soporte técnico de activación.	2 semanas
Ejecutar el programa de actividades de bienestar laboral.	Informar a los colaboradores de la agencia mediante correos, intranet y reunión de lanzamiento.	Comunicación Interna en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano.	Correo corporativo, intranet, sala de reuniones de la agencia	1 semanas
	Planificar y ejecutar sesiones dinámicas con capacitadores externos en modalidad presencial en la agencia.	Capacitadores externos en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano.	Sala de capacitación de la agencia, material didáctico, equipo audiovisual	4 semanas

	Llevar a cabo un taller de bienestar integral (relajación y cuidado personal) para el personal de la agencia.	Contratista externo.	Espacio físico de la agencia, materiales de relajación (esterillas, música, kit de bienestar)	1 semanas
Medir el impacto y fomentar la cultura de bienestar	Recoger feedback de los colaboradores de la agencia sobre su experiencia y sugerencias.	Gerencia de Desarrollo Humano, en coordinación con la Jefatura de la Agencia.	Encuesta de satisfacción digital, formulario de sugerencias.	1 semanas
	Construir un cuadro de mando con indicadores de bienestar (ausentismo, participación, burnout, satisfacción).	Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Tecnologías	Power BI (licencia corporativa ya existente), datos históricos de asistencia y clima de la agencia	2 semanas, con seguimiento mensual continuo

Nota. Elaboración propia.

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de las actividades previstas en este plan, se han diseñado instrumentos técnicos de apoyo, entre ellos fichas de evaluación, encuestas, matrices de seguimiento y formatos de monitoreo. Estos instrumentos se presentan detalladamente en el Anexo N°5.

4.1.1.3. Tercer Plan Operativo: Integración y Modernización Tecnológica

En este plan operativo el objetivo es integrar herramientas tecnológicas que ayuden a los colaboradores a desarrollar sus habilidades de manera más práctica. La idea es integrar plataformas, tecnologías y software que faciliten su trabajo diario y contribuyan a mejorar el desempeño individual y del área en general. Con esto también se busca que la tecnología esté alineada con los objetivos de la empresa y con la mejora continua, ya que permite optimizar procesos, reforzar competencias y crear un entorno de trabajo más innovador. A continuación, se detallan las tareas específicas, los responsables, los recursos necesarios y la duración de cada actividad.

Tabla 19

Actividades para Integración y Modernización Tecnológica

Actividad	Tareas específicas	Responsable	Recursos	Duración
Diagnóstico inicial de tecnológicas y herramientas	Inventariar herramientas tecnológicas, programas y versiones en uso en el área comercial de la agencia.	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Desarrollo Comercial	Software de gestión de activos de TI (inventario de licencias), laptop, listado de versiones vigentes	4 semanas
	Analizar funcionalidades faltantes y requerimientos tecnológicos según objetivos.	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Desarrollo Comercial	Informe de brechas tecnológicas, matriz de requerimientos, reuniones virtuales de trabajo	4 semanas
	Realizar entrevistas a líderes del área comercial para evaluar herramientas existentes.	Gerencia de Desarrollo Comercial en coordinación con la Jefatura de la Agencia	Guía de entrevista semiestructurada, formulario digital de registro, laptop.	4 semanas
Selección de herramientas tecnológicas.	Seleccionar posibles programas y software que faciliten el aprendizaje y desarrollo de habilidades.	Gerencia de Tecnologías en coordinación con la Jefatura de la Agencia	Cuadro comparativo de proveedores, cotizaciones de mercado, criterios de selección definidos	2 semanas
	Evaluar y validar demos de software	Gerencia de Tecnologías en coordinación con la Jefatura de la Agencia	Accesos temporales a versiones demo, checklist de evaluación, licencias de prueba.	4 semanas
	Comparar herramientas tecnológicas y programas respecto a los objetivos esperados.	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Desarrollo Comercial.	Matriz de comparación en MS Excel, criterios ponderados de evaluación.	3 semanas
Integrar de programas y herramientas tecnológicas.	Integrar otros softwares a elección según objetivos.	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Operaciones	Documentación técnica de los sistemas actuales, entorno de pruebas (sandbox)	3 semanas
	Instalar e integrar chatbot en la web (Tidio) conectado a WhatsApp Business API.	Gerencia de Tecnologías, desarrollador web	Plataforma Tidio, API de WhatsApp Business, guion de flujos conversacionales	4 semanas
	Definir la arquitectura de integración (API-first) entre CRM, chatbot y	Gerencia de Tecnologías.	Documentación de APIs, herramienta de integración (Power Automate / Zapier)	3 semanas

Implementación de tecnologías y software	demás herramientas para evitar sistemas aislados.			
	Validar el cumplimiento normativo y de protección de datos antes de conectar herramientas a información de clientes.	Asesoría Legal, Gerencia de Tecnologías.	Política de protección de datos, checklist normative.	2 semanas
	Migrar datos de prueba y realizar pruebas para corroborar el buen funcionamiento de las herramientas elegidas.	Gerencia de Tecnologías.	Entorno de pruebas (sandbox), base de datos de prueba, script de testing (test runner)	3 semanas
	Capacitar de forma interna al equipo comercial en el uso de las herramientas tecnológicas seleccionadas.	Consultoría externa en coordinación con Gerencia de Desarrollo Humano	Sala de capacitación de la agencia, dispositivos tecnológicos, manuales de usuario, contrato de servicio	4 semanas
	Habilitar un módulo de microaprendizaje (lecciones breves dentro del CRM o app móvil) para el refuerzo continuo de habilidades comerciales.	Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Tecnologías	App de microlearning, contenidos breves por competencia	4 semanas
	Configurar un tablero de analítica de uso y brechas de habilidades del equipo comercial.	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Desarrollo Comercial	Power BI, datos de uso de las herramientas implementadas	3 semanas
	Incorporar elementos de gamificación (retos, insignias, ranking) para incentivar el uso continuo de las herramientas. (Nuevo)	Gerencia de Desarrollo Comercial en coordinación con la Jefatura de la Agencia	Plataforma de gamificación o funcionalidad nativa del LMS/CRM	3 semanas
	Recoger feedback de los colaboradores sobre el uso de las herramientas implementadas.	Jefatura de la Agencia Principal, Gerencia de Desarrollo Comercial	Encuesta digital de satisfacción de uso, formulario de sugerencias	3 semanas
	Revisar y actualizar módulos y herramientas periódicamente, apoyándose en la analítica de uso.	Gerencia de Tecnologías	Reporte del tablero de analítica de uso, cronograma de mantenimiento, acta de revisión	4 semanas

Nota. Elaboración propia.

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de las actividades previstas en este plan, se han diseñado instrumentos técnicos de apoyo, entre ellos fichas de evaluación, encuestas,

matrices de seguimiento y formatos de monitoreo. Estos instrumentos se presentan detalladamente en el Anexo N°6.

4.1.1.4. Cuarto Plan Operativo: Actividades Para Mejorar El Servicio En Los Canales De Atención Existentes.

Este plan operativo busca mejorar el servicio en los canales de atención que la empresa ya tiene en uso. La idea es que cada contacto con el cliente sea más rápido, claro y eficiente, ya sea en oficina, por teléfono, en la web o en redes sociales.

La finalidad es que la atención brindada, esté más alineada con los objetivos de la empresa y que asimismo ayude a la fidelización de los clientes. Más que solo atender, se trata de darles una mejor experiencia. A continuación, se detallan las tareas específicas, los responsables, los recursos necesarios y la duración de cada actividad.

Tabla 20

Actividades para Mejorar el servicio en los canales de atención existentes

Actividad	Tareas específicas	Responsable	Recursos	Duración
Analizar los canales de atención existentes.	Revisar cómo funcionan actualmente los canales de atención de la agencia (presenciales, telefónicos, digitales).	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Desarrollo Comercial	Informe de diagnóstico de canales actuales, herramienta de mapeo de procesos, laptop	4 semanas
	Realizar encuestas para identificar las deficiencias en los canales de atención existentes.	Gerencia de Desarrollo Comercial, con apoyo de Gerencia de Tecnologías	Encuesta digital de satisfacción del cliente, historial de interacciones del CRM, formularios	4 semanas
Optimización de procesos existentes en los canales de atención	Identificar las etapas que se pueden optimizar y automatizar en la agencia.	Gerencia de Operaciones	Mapa de procesos actuales (AS-IS), herramienta de diagramación de procesos	3 semanas
	Rediseñar los procesos de los canales de atención para reducir tiempos de espera.	Gerencia de Tecnologías en coordinación con Gerencia de Operaciones	Diagrama de procesos rediseñado (TO-BE), simulador de tiempos de atención	4 semanas
	Automatizar tareas repetitivas del proceso de atención.	Gerencia de Tecnologías	Motor de automatización de flujos (RPA o funcionalidad nativa del CRM), CRM	4 semanas

	Integrar los canales presenciales, telefónico, WhatsApp y web en una bandeja única conectada al CRM (omnicanalidad).	Gerencia de Tecnologías	Plataforma de bandeja omnicanal (tipo Trengo/Zendesk), CRM existente, API de WhatsApp Business	5 semanas
	Implementar una base de conocimiento/FAQ digital para autoservicio del cliente (saldos, requisitos, horarios).	Gerencia de Desarrollo Comercial, Gerencia de Tecnologías	Plataforma de base de conocimiento, contenidos de preguntas frecuentes.	4 semanas
	Implementar un voicebot para atender consultas rutinarias por el canal telefónico.	Gerencia de Tecnologías	Plataforma de voicebot con IA, líneas telefónicas de la agencia.	4 semanas
Capacitación sobre canales de atención mejorados.	Diseñar y llevar a cabo un programa de capacitación para que el cliente conozca la nueva interfaz.	Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Tecnologías	Aula virtual, manual de usuario de la nueva interfaz, CRM	4 semanas
	Capacitar a los agentes en el uso de sugerencias de IA en tiempo real durante la atención (copiloto de agente).	Gerencia de Desarrollo Humano, Gerencia de Tecnologías	Aula virtual, manual de uso del copiloto de IA integrado al CRM	3 semanas
Comunicación interna y externa	Comunicar las mejoras al personal y a los clientes.	Jefatura de la Agencia Principal, Gerencia de Operaciones	Correo corporativo, intranet, comunicado a clientes vía SMS/WhatsApp	2 semanas
Monitoreo y retroalimentación de mejoras en los canales de atención.	Realizar auditorías trimestrales de calidad en los canales de atención.	Auditoría Interna	Lista de verificación de calidad, informe de hallazgos, laptop.	4 semanas
	Aprovechar óptimamente los canales de atención y brindar servicio al cliente.	Colaboradores del Área Comercial	CRM, manual de atención al cliente, laptop	4 semanas
	Implementar un tablero en tiempo real de indicadores de servicio (tiempo de respuesta, satisfacción, canal más usado).	Gerencia de Tecnologías, Jefatura de la Agencia Principal	Power BI, datos de uso de la bandeja omnicanal	3 semanas, seguimiento continuo

Nota. Elaboración propia.

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de las actividades previstas en este plan, se han diseñado instrumentos técnicos de apoyo, entre ellos fichas de evaluación, encuestas, matrices de seguimiento y formatos de monitoreo. Estos instrumentos se presentan detalladamente en el Anexo N°7.

4.1.1.5. Quinto Plan Operativo: Actividades Para Implementar Sistema De Retroalimentación Continua Del Cliente.

Este plan operativo tiene como objetivo implantar un sistema de retroalimentación continua que permita escuchar de manera directa la voz del cliente. La idea es tener herramientas que faciliten recoger sus opiniones y sugerencias de forma constante, para así identificar a tiempo oportunidades de mejora y dar respuestas más rápidas a sus necesidades.

De esta manera, la retroalimentación se convierte en un pilar de apoyo para fortalecer la relación con los clientes, generar confianza y asegurar que el servicio evolucione en línea con lo que ellos realmente esperan. A continuación, se detallan las tareas específicas, los responsables, los recursos necesarios y la duración de cada actividad.

Tabla 21

Actividades para Implementar sistema de retroalimentación continua del cliente.

Actividad	Tareas específicas	Responsable	Recursos	Duración
Definir objetivos del sistema.	Definir objetivos y detalles del sistema de retroalimentación e identificar los tipos de feedback necesario.	Jefatura de la Agencia Principal, Gerencia de Desarrollo Comercial, Gerencia de Operaciones	Lineamientos estratégicos corporativos de experiencia del cliente, acta de reunión de definición de objetivos, laptop	2 semanas
Diseño de encuestas y formularios de retroalimentación.	Elaborar preguntas clave alineadas al servicio ofrecido y a la mejora de la calidad de atención.	Gerencia de Desarrollo Comercial	Guía de diseño de encuestas de satisfacción, benchmarking de preguntas de CX, laptop	2 semanas
	Crear versiones adaptadas para canales físicos y digitales.	Gerencia de Operaciones, Gerencia de Tecnologías	Plantilla impresa para buzón físico, formulario digital (Google Forms / CRM)	1 semana en paralelo
Desarrollo e integración en plataformas digitales.	Diseñar e incrustar formulario en la web y app móvil.	Desarrollador web externo, Gerencia de Tecnologías	Entorno de desarrollo web, código del formulario.	3 semanas
	Configurar sistema para registrar	Gerencia de Tecnologías	Base de datos de respuestas, integración API con el CRM	1 semana en paralelo

	respuestas automáticamente.			
	Configurar micro-encuestas post-interacción	Gerencia de Tecnologías	Funcionalidad de encuesta en el CRM / bandeja omnicanal	1 semana en paralelo
Desarrollo e integración en plataformas físicas.	Crear códigos QR para mostrar en la agencia.	Gerencia de Tecnologías, Jefatura de la Agencia Principal	Generador de códigos QR, material impreso, soporte logístico	1 semanas
	Instalar buzones de sugerencia en cada ventanilla.	Jefatura de la Agencia Principal	Buzones físicos, material impreso, soporte logístico	1 semana en paralelo
Capacitación y sensibilización al personal.	Capacitación en cómo motivar al cliente a participar.	Gerencia de Desarrollo Humano (coordinando capacitador externo)	Capacitador externo en experiencia de cliente, sala de reuniones de la agencia, guía de capacitación.	2 semanas
Recolección y análisis de datos.	Consolidar información en una base de datos.	Gerencia de Operaciones	Base de datos centralizada, MS Excel / Power BI	2 semanas (Consolidación continua)
	Analizar los resultados obtenidos por canal.	Gerencia de Operaciones	Power BI, reporte comparativo por canal	2 semanas
	Configurar alertas automáticas para feedback crítico hacia la Jefatura de la Agencia Principal	Gerencia de Tecnologías	Reglas de alerta en el CRM, notificación automática por correo/WhatsApp	2 semanas
	Presentar resultados en comité interno.	Gerencia de Operaciones	Informe ejecutivo, presentación, sala de reuniones	1 semanas
	Priorizar acciones correctivas o preventivas.	Gerencia de Desarrollo Comercial, Jefatura de la Agencia Principal	Matriz de priorización de acciones, informe ejecutivo	1 semanas
Informe de hallazgos y plan de mejora	Cerrar el ciclo de retroalimentación contactando a los clientes que dejaron comentarios críticos, informándoles las acciones tomadas.	Jefatura de la Agencia Principal	Guion de contacto post-feedback, CRM	2 semanas (Consolidación continua)
	Consolidar un panel unificado de voz del cliente (encuestas, buzones, redes sociales, CRM).	Gerencia de Tecnologías, Gerencia de Operaciones	Power BI, integración de fuentes de datos	3 semanas

Nota. Elaboración propia

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de las actividades previstas en este plan, se han diseñado instrumentos técnicos de apoyo, entre ellos fichas de evaluación, encuestas, matrices de seguimiento y formatos de monitoreo. Estos instrumentos se presentan detalladamente en el Anexo N°8.

4.2. Información Variable Calidad de Atención Al Cliente Post Proyecto

La calidad de atención al cliente en la empresa presenta un indicador de 31,8%, a partir de este resultado, el presente proyecto propone una intervención integral que abarca diversos ejes estratégicos, tales como el fortalecimiento del desarrollo del personal mediante capacitaciones en habilidades blandas y atención al cliente, la incorporación de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de atención y la implementación de mecanismos de seguimiento y mejora continua.

Se espera que la propuesta mejore la calidad de atención al cliente, estableciendo como meta a alcanzar un 45%. Esta meta se presenta como el resultado de una planificación basada en la perspectiva SMART que busca ser clara, medible y realizable dentro del entorno organizacional.

Asimismo, estudios similares reportan mejoras en la calidad del servicio de entre 15% y 20% tras la implementación de intervenciones comparables, vinculadas a la gestión apropiada de procesos y el uso de herramientas automatizadas (Cruz y Estrella, 2024). Tomando esta evidencia como referencia, se plantea una meta conservadora de 13,2 puntos porcentuales (del 31,8% actual al 45% proyectado), la cual se sitúa dentro del rango de mejora reportado en la literatura, aunque su cumplimiento dependerá de factores propios de la organización, como la madurez de los procesos, la adopción de tecnología y la capacidad de gestión interna.

El objetivo de la mejora sugerida es optimizar la administración del servicio y crear impactos favorables en cómo el cliente percibe el servicio.

4.3. Costos Del Plan Operativo

Este capítulo aborda la evaluación económica de la implementación de los planes operativos presentados anteriormente. Como parte de la inversión se consideran aquellos gastos ocasionados por la propuesta de mejora, entre ellos capacitaciones del personal, materiales, equipos, tecnologías, etc.

A continuación, se desglosará el costeo según sus gastos ocasionados a raíz de la iniciación de proyecto. El costeo se llevó a cabo mediante un análisis de Costo de Mano de Obra, Costo de Tecnologías, Herramientas y Equipos y Otros gastos.

4.3.1. Costeo De Mano De Obra

El proyecto se está presupuestando respecto a Costos de Mano de Obra según la tabla adjunta, en la cual se detallan los gastos necesarios derivados del inicio del mismo según los cinco planes objetivos elaborados.

En esta tabla se aprecia también a cada responsable de las actividades, la cantidad de horas por mes, el total parcial y el total anual. Es importante considerar que los costos han sido establecidos en base a cotizaciones reales en cuanto a consultorías externas y que esta estimación contempla únicamente a la Agencia Principal, la cual está compuesta por aproximadamente 40 personas. Además, se debe tener en cuenta que algunas de las actividades serán desarrolladas por colaboradores de distintas áreas, lo que implicará un mayor nivel de dedicación y tiempo. Por esta razón, se considerará el costo de horas extra. Es importante destacar que el área comercial es la principal dentro de la organización, ya que tiene a su cargo la atención directa al cliente, la cual representa una prioridad para la empresa. En ese sentido, se garantizará que la atención a los clientes no se vea interrumpida en ningún momento. Por ello, para no sobrecargar la jornada regular del personal comercial, se recurrirá al uso de horas adicionales cuando sea necesario. El costo de la mano de obra correspondiente a las demás actividades de cada plan, realizadas por los colaboradores, será considerado como parte de sus funciones habituales; por lo tanto, no representará un costo adicional para la organización.

Tabla 22
Costo de Horas Extra

Días	Hora	Horas efectivas en el mes	Sueldo Min. Perú	Costo por Hora	Detalle	Costo total por Hora
30	8	240	S/ 1,130	S/ 4.71	1.25 por 1 a 2 horas extra	S/ 5.89
30	8	240	S/ 1,130	S/ 4.71	1.35 por 1 a 2 horas extra	S/ 6.36

Esta tabla explica que se trabaja en base al total de horas efectivas de trabajo en un mes (8 horas * 30 días) lo que da igual a 240 horas, asimismo, se está tomando en cuenta el sueldo mínimo del trabajador en un mes de (S/ 1 130) por lo que el costo por hora sería S/ 4.71, a eso considerarle el 25% si es de 1 a 2 horas o 35% si es 3 horas. Adicional a ello, es necesario tomar en cuenta que no se deben exceder las 4 horas extra diarias ni 12 horas extra semanales.

Tabla 23
Costo Recursos Humanos

Recurso	Plan(es)	Horas por mes	Total parcial	Total Anual	Fuente
Capacitadores externos (bienestar, técnica, experiencia de cliente)	P1,P2,P3,P5	16	S/ 2,500	S/ 480,000	Anexo N°9
Desarrollador web externo (formularios, chatbot)	P3, P5	-	S/ 3000/mes (sueldo promedio o referencial)	S/ 36,000	Computrabajo.pe, Indeed.pe (2026), Contrato
Consultoría de implementación tecnológica	P3	-	\$/ 5000/mes	S/ 228,000	missyera.com/consultoria-tech/
Subtotal Externos				S/ 744,000	

Recurso / Actividad	Plan	Horas por mes	Total parcial	Total Anual	Motivo
Sesiones de capacitación con capacitadores externos	P1	24	5.89	S/ 1,695	Asistencia obligatoria en vivo; fuera de horario para no descubrir ventanilla
Sesiones dinámicas con capacitadores externos (talleres de bienestar)	P2	24	5.89	S/ 1,695	Asistencia obligatoria en vivo; fuera de horario para no descubrir ventanilla
Taller de bienestar integral (relajación)	P2	24	5.89	S/ 1,695	Evento puntual fuera del horario de atención
Capacitación interna en el uso de herramientas tecnológicas	P3	24	5.89	S/ 1,695	Todo el equipo comercial debe capacitarse sin dejar de atender
Capacitación sobre canales de atención mejorados (nueva interfaz + copiloto IA)	P4	24	5.89	S/ 1,695	Asistencia obligatoria en vivo; fuera de horario para no descubrir ventanilla
Capacitación en cómo motivar al cliente a participar en encuestas	P5	24	5.89	S/ 1,695	Asistencia obligatoria en vivo; fuera de horario para no

					descubrir ventanilla
Entrevistas a líderes del área comercial (diagnóstico)	P3	24	5.89	S/ 1,695	Interrumpe su rol de supervisión si se hace en horario de atención
Cierre del ciclo de retroalimentación (contacto a clientes con feedback crítico)	P5	24	5.89	S/ 1,695	Tarea adicional y continua fuera de sus funciones habituales
Levantamiento presencial de encuestas de diagnóstico (si no es solo digital)	P2	24	5.89	S/ 1,695	Aplicación en campo toma tiempo fuera de su rol habitual
Subtotal Horas Extra				S/ 15,255	
Total Recursos Humanos				S/ 759,255	

Nota. Elaboración propia.

4.3.2. Costeo de Tecnologías, Software y Equipos

El proyecto se está presupuestando respecto a Costos de Tecnologías, Herramientas y Equipos según la siguiente tabla, en la cual se detallan los gastos necesarios derivados del inicio del mismo según los cinco planes objetivos elaborados.

Además, se ha considerado soluciones digitales que aporten valor al proyecto mediante la automatización de procesos y la mejora en la toma de decisiones. Esta inversión responde a la necesidad de contar con herramientas tecnológicas alineadas a los objetivos de eficiencia, control y mejora continua establecidos en el desarrollo del proyecto. Asimismo, es importante considerar que algunos de los softwares en el presente proyecto ya se encuentran disponibles dentro de la empresa, en tal sentido, en algunos casos el costo presupuestado no corresponde a una adquisición completa desde cero, sino únicamente a la adquisición de licencias adicionales, necesarias para cubrir la demanda específica del personal involucrado en la ejecución de los cinco planes objetivos. Esta consideración permite optimizar los recursos disponibles, evitando duplicidades y enfocando la inversión en aquellos componentes tecnológicos que efectivamente requieren ampliación o actualización.

Tabla 24*Costo de Tecnologías*

Recurso	Plan(es)	Costo	Total Anual	Consideraciones	Fuente
Power BI Pro (licencia)	P2,P3,P4,P5	\$14 USD/usuario/mes	S/ 5,712	-	Microsoft / DataCamp / CostBench (2026)
Chatbot con IA (Tidio Growth + Lyro AI) + WhatsApp Business API	P3, P4	\$59 + \$39 USD/mes (~\$98) (1 usuario)	S/ 39,984	-	Tidio, tarifario oficial (2026)
Bandeja omnicanal + base de conocimiento (Zendesk Suite Team, incluye help center)	P4	\$55 USD/agente/mes	S/ 44,880	S/ 12,375 (5 agentes)	Zendesk, Ringly, Quackback (2026)
LMS con microaprendizaje + gamificación incluida (TalentLMS Core)	P3	\$119 USD/mes (hasta 100 usuarios)	S/ 4,855	-	TalentLMS oficial, Capterra (2026)
Herramienta de integración API (Zapier Professional)	P3	\$20-30 USD/mes (40 usuarios)	S/ 6,120	-	Zapier, tarifario oficial (2026)
Formularios digitales (Google Forms)	P1, P2, P5	Gratuito	S/ 0	S/ 0	—
App de bienestar / monitoreo de estrés (Bonda)	P2	S/5000 + 300	S/ 14,600	(S/ 5000 Inicial + S/ 300 mantenimiento mensual)	https://www.bonda.com/es-pe/
Voicebot con IA (canal telefónico)	P4	S/10000 + 1000	S/ 22,000	(S/ 10,000 Inicial + S/ 1000 mantenimiento mensual)	Cloud Talk
Software de evaluación 360° AssessTeam — plan competency-based	P1	S/408 (20 usuarios) \$6/usuario/mes (40 usuarios)	S/ 9,792	Precio por persona sin contrato; incluye implementación guiada por RR.HH.	Capterra México / SafetyCulture — comparativa software evaluación 360°
Plataforma de base de conocimiento/FAQ digital, Freshdesk Growth. Sandbox	P4, P3	\$15/agente/mes (facturación anual) (40 agentes)	S/ 24,480	Incluye base de conocimientos, automatizaciones básicas y multicanal; facturación en USD	Freshworks Pricing / ComparaSoftware Perú

Copiloto de IA integrado al CRM, Freddy AI Copilot (add-on sobre Freshdesk)	P4	\$49 por cada 100 sesiones IA (200 sesiones)	S/ 3,998	Costo variable según volumen de sesiones IA; requiere el plan Pro o superior para desbloquear el Copiloto	G2 / eesel.ai — precios Freshdesk AI 2026
Motor de automatización de flujos (RPA) Microsoft Power Automate	P4	Licencia Process (bot no asistido), \$150/bot/mes	S/ 6,120	-	Automation Atlas / Microsoft Power Automate Pricing 2026
Micro-encuestas post-interacción, Herramienta tipo Typeform (plan básico)	P5	Herramienta tipo Typeform (plan básico), ~\$25-30/mes	S/ 1,020	-	https://www.joinsecreet.com/es/typeform/pricing
App de microlearning SC Training (ex-EdApp)	P3	SC Training (ex-EdApp) — plan Business, \$3.14/usuario/mes (40 usuarios)	S/ 5,124	Incluye gamificación nativa (ver fila siguiente); también existe plan gratuito con funciones limitadas	isEazy — comparativa LMS blended learning 2026
Licencias adicionales requeridas	P1,P2,P3,P4,P5	-	S/ 20,000	-	-
Total Tecnologías			S/ 208,686		

Nota: Elaboración Propia

4.3.3. Costo de Materiales e Implementos

El proyecto se está presupuestando respecto a Costos de materiales físicos según la tabla contigua, en la cual se detallan los gastos de materiales físicos a utilizar en el desarrollo de los cinco planes operativos.

Tabla 25*Costo de Materiales*

Recurso	Plan(es)	Consideraciones	Tarifa confirmada	Fuente
Material impreso (encuestas físicas, señalética)	P1,P4,P5	S/ 100/millar (A6)	S/ 2,400	Volantes Wilson, imprenta Lima (2024-2026)
Afiches / señalética de QR	P4	S/ 545/millar	S/ 13,080	Volantes Wilson, imprenta Lima (2024-2026)
Buzones físicos de sugerencias	P4	-	S/ 6,000	—
Materiales de relajación (taller de bienestar integral)	P2	-	S/ 6,000	—
Total Materiales			S/ 27,480	

Nota: Elaboración Propia**4.4. Beneficios**

Bajo este enfoque, la propuesta plantea acciones orientadas a optimizar los procesos de atención, las cuales podrían brindar un servicio más eficiente, oportuno y alineado a las necesidades del cliente. A partir de esta mejora proyectada en la calidad de atención, se espera generar un efecto favorable en el crecimiento del número de clientes. En el ámbito microfinanciero, una atención adecuada y centrada en el cliente puede influir en la decisión de permanencia y recomendación de la entidad, lo que podría facilitar la captación de nuevos clientes y la consolidación de la cartera existente.

Asimismo, De la Cruz (2019) señala que la aplicación de estrategias orientadas a mejorar la captación de clientes en entidades microfinancieras contribuye a un crecimiento interanual aproximado del 7% en la cantidad de clientes, el cual se toma como referencia para estimar el crecimiento proyectado en el presente estudio. En función de ello, se presenta a continuación el incremento proyectado de clientes, el cual refleja el impacto esperado de la propuesta en la Agencia Principal.

Figura 24*Clientes totales y proyectados de la Agencia Principal**Nota.* Elaboración propia.

Se proyecta el impacto potencial tomando como referencia estudios previos con intervenciones similares, dado que no fue posible medir el efecto post-implementación dentro del alcance de esta investigación.

El incremento proyectado en el número de clientes mostrado en la Figura 24 representa un beneficio económico directo derivado de la implementación de la propuesta. La incorporación de nuevos clientes implica una mayor demanda de productos financieros, lo que se traduce en mayores ingresos financieros para la entidad por concepto de intereses y comisiones.

Con la finalidad de evidenciar esta relación, en la Tabla N°26 se presentan los resultados correspondientes a los Años 1, 2 y 3, donde se muestra el número de clientes reales de la entidad microfinanciera, los ingresos financieros obtenidos en cada periodo y el ingreso financiero generado por cliente.

Tabla 26*Clientes por año*

	Año 1	Año 2	Año 3
N° Clientes	7,924	8,376	8,277
Ing. Financieros (S/)	49,057,000	59,777,000	47,674,000
Ing. Financieros por Cliente (S/)	6,191	7,137	5,760

Nota. Elaboración propia.

A partir de la información presentada, se obtiene un ingreso financiero promedio por cliente de S/ 6,362, el cual sirve como base para estimar los ingresos adicionales asociados a los nuevos clientes que serían captados como resultado de la propuesta.

Sobre la base de dicho promedio, en la tabla siguiente se presentan los clientes proyectados para los Años 4, 5 y 6, así como la variación anual de clientes y los ingresos financieros proyectados. Estos ingresos se estiman considerando la cantidad de clientes

adicionales y el ingreso financiero promedio por cliente, lo que permite identificar de manera clara el beneficio económico incremental generado por la propuesta.

Tabla 27

Clientes proyectados

	Año 4	Año 5	Año 6
N° Clientes Proyectados	8,856	9,476	10,140
Var. Clientes	579	620	663
Ing. Financieros Proyectados (S/)	3,686,360	3,944,405	4,220,514

Nota. Elaboración propia.

En ese sentido, los ingresos financieros adicionales proyectados constituyen flujos positivos estimados en función del crecimiento proyectado de clientes, asociado a la mejora de la calidad de atención al cliente

4.5. Análisis Beneficio – Costo.

Con la identificación de los costos asociados a los planes operativos y los beneficios derivados de la implementación de la propuesta, se procede a desarrollar el Análisis Beneficio–Costo (B/C), el cual permite evaluar la conveniencia económica del proyecto y determinar si los beneficios generados superan los costos incurridos.

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja actual sin la implementación del proyecto, el cual refleja el desempeño financiero histórico de la entidad microfinanciera. Dicho flujo constituye la línea base para el análisis comparativo, ya que muestra la evolución de los ingresos, gastos y resultados bajo el escenario sin mejora en la calidad de atención al cliente.

Tabla 28

Flujo de Caja Actual Sin Mejora

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO						
Resultados Anuales (En S/)						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concepto	Dic-22	Dic-23	Dic-24	Dic-25	Dic-26	Dic-27
Ingresos Financieros	49,057,000	59,777,000	47,674,000	48,627,480	49,600,030	50,592,030
Gastos Financieros	-23,315,000	-33,356,000	-30,021,000	-30,621,420	-31,233,848	-31,858,525
Margen Financiero Bruto	25,742,000	26,421,000	17,653,000	18,006,060	18,366,181	18,733,505
Gasto Provisiones	-3,451,000	-1,824,000	-4,043,000	-4,123,860	-4,206,337	-4,290,464
Margen Financiero Neto	22,291,000	24,597,000	13,610,000	13,882,200	14,159,844	14,443,041
Ingresos Por Serv. Financieros	2,135,000	1,969,000	1,741,000	1,775,820	1,811,336	1,847,563
Gastos Por Serv. Financieros	-570,000	-828,000	-1,094,000	-1,115,880	-1,138,198	-1,160,962
Margen Operacional	23,856,000	25,738,000	14,257,000	14,542,140	14,832,983	15,129,642
Gastos Operacionales	-4,585,000	-4,892,000	-3,556,000	-3,627,120	-3,699,662	-3,773,656
Margen de Contribución Directo	19,271,000	20,846,000	10,701,000	10,915,020	11,133,320	11,355,987
Otros	-4,127,000	-4,703,000	-3,945,000	-4,023,900	-4,104,378	-4,186,466
Utilidad Antes de I.R.	15,144,000	16,143,000	6,756,000	6,891,120	7,028,942	7,169,521

Nota. Elaboración propia.

La evaluación del proyecto se realiza en un horizonte de tres años, tomando como referencia el desempeño actual de la entidad. Para la proyección de los Años 4, 5 y 6 se ha considerado la inflación anual estimada anual del país, equivalente al 2.00%, con la finalidad de reflejar un escenario financiero realista.

En la Tabla N°29 se presenta el flujo de caja proyectado con la implementación del proyecto, el cual describe los beneficios económicos esperados derivados de la mejora en la calidad de atención al cliente. Este escenario considera el incremento en los Ingresos Financieros asociado al crecimiento proyectado de clientes, manteniendo constantes aquellos costos que no se ven directamente afectados por la propuesta. Se detalla a continuación:

Tabla 29
Flujo de Caja Actual Con Mejora

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO						
Resultados Anuales (En S/)						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concepto	Dic-22	Dic-23	Dic-24	Dic-25	Dic-26	Dic-27
Ingresos Financieros	49,057,000	59,777,000	47,674,000	52,313,840	53,544,435	54,812,544
Gastos Financieros	-23,315,000	-33,356,000	-30,021,000	-30,621,420	-31,233,848	-31,858,525
Margen Financiero Bruto	25,742,000	26,421,000	17,653,000	21,692,420	22,310,587	22,954,019
Gasto Provisiones	-3,451,000	-1,824,000	-4,043,000	-4,123,860	-4,206,337	-4,290,464
Margen Financiero Neto	22,291,000	24,597,000	13,610,000	17,568,560	18,104,249	18,663,555
Ingresos Por Serv. Financieros	2,135,000	1,969,000	1,741,000	1,775,820	1,811,336	1,847,563
Gastos Por Serv. Financieros	-570,000	-828,000	-1,094,000	-1,115,880	-1,138,198	-1,160,962
Margen Operacional	23,856,000	25,738,000	14,257,000	18,228,500	18,777,388	19,350,156
Gastos Operacionales	-4,585,000	-4,892,000	-3,556,000	-3,627,120	-3,699,662	-3,773,656
Margen de Contribución Directo	19,271,000	20,846,000	10,701,000	14,601,380	15,077,726	15,576,501
Otros	-4,127,000	-4,703,000	-3,945,000	-4,023,900	-4,104,378	-4,186,466
Utilidad Antes de I.R.	15,144,000	16,143,000	6,756,000	10,577,480	10,973,348	11,390,035

Nota. Elaboración propia

El presente proyecto se enfoca en la mejora de la Calidad de Atención al Cliente, debido a que en los últimos periodos se ha evidenciado un deterioro en dicho aspecto. En ese sentido, la implementación del proyecto busca mejorar el nivel de atención, a través del fortalecimiento de las habilidades del personal, la reducción de los tiempos de respuesta y la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten procesos más simples y ágiles.

Considerando los costos asociados a los planes operativos y los beneficios esperados derivados de la mejora en la calidad de atención, se desarrolla el Análisis Beneficio-Costo (B/C), el cual permite medir el impacto financiero de la propuesta. La evaluación se realiza para los Años 4, 5 y 6, periodo en el cual se espera que los efectos de la implementación del

proyecto se espera que se reflejen progresivamente de manera más clara en los ingresos financieros proyectados.

En la Tabla N°30 se presentan los resultados del Análisis Beneficio–Costo, donde se comparan los beneficios estimados generados por el incremento de clientes y los ingresos financieros asociados, frente a los costos necesarios para la implementación de la propuesta.

Tabla 30
Análisis B/C

	Año 4	Año 5	Año 6
BENEFICIO	S/ 3,686,360	S/ 3,944,405	S/ 4,220,514
COSTO	S/ 995,421	S/ 1,015,330	S/ 1,035,636
B/C	3.70	3.88	4.08
C/B	0.27	0.26	0.25

Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian una situación favorable, dado que en todos los años evaluados los beneficios superan ampliamente a los costos incurridos. Un valor de B/C mayor a 1 indica que el proyecto es económicamente viable; en este caso, los valores obtenidos reflejan que por cada sol invertido se generan beneficios significativamente mayores.

En consecuencia, la relación positiva entre beneficios y costos respalda la viabilidad financiera del proyecto y justifica la implementación de las propuestas planteadas. Esto demuestra que la mejora en la calidad de atención al cliente no solo impacta favorablemente en la experiencia del usuario, sino que también podría generar efectos favorables y sostenibles para la entidad microfinanciera.

4.6. Productividad Económica

La productividad económica se entiende como la relación existente entre los ingresos generados por la organización y los gastos incurridos para su funcionamiento. Este indicador permite evaluar el nivel de eficiencia con el que la entidad utiliza sus recursos económicos para producir resultados financieros positivos. En términos prácticos, la productividad económica muestra qué tan efectivamente la organización convierte sus gastos en ingresos, reflejando su capacidad para operar de manera sostenible y competitiva.

Tabla 31*Productividad Económica*

	Año 4	Año 5	Año 6
BENEFICIO	S/ 3,686,360	S/ 3,944,405	S/ 4,220,514
COSTO	S/ 995,421	S/ 1,015,330	S/ 1,035,636
B/C	3.70	3.88	4.08
C/B	0.27	0.26	0.25
BENEFICIO NETO	2,690,939	2,929,076	3,184,878
RENTABILIDAD	73%	74%	75%

Nota. Elaboración propia

El análisis económico del proyecto para los años 4, 5 y 6 evidencia un comportamiento favorable y sostenido. Los beneficios presentan un crecimiento progresivo, pasando de S/ 3,686,360 en el año 4 a S/ 4,220,514 en el año 6, mientras que los costos aumentan de manera moderada y controlada, lo que refleja una adecuada gestión de los recursos.

Como resultado, el beneficio neto aumenta de S/ 2,690,939 a S/ 3,184,878 lo que muestra que el proyecto va generando mayores beneficios económicos con el paso del tiempo. Además, el indicador Beneficio/Costo (B/C) se mantiene por encima de la unidad durante todo el periodo analizado, lo que confirma que el proyecto es económicamente viable. A su vez, el indicador Costo/Beneficio (C/B) presenta una disminución progresiva, evidenciando un uso cada vez más eficiente de los recursos disponibles.

Finalmente, la rentabilidad del proyecto aumenta de 73% a 75%, lo que indica que el proyecto no solo es rentable, sino que mejora su desempeño financiero a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

PRIMERA. Se diseñó la propuesta de mejora orientada a la calidad de atención al cliente en la agencia principal de una empresa del sector microfinanciero, a partir de la aplicación del Modelo EFQM.

SEGUNDA. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa microfinanciera. El análisis cualitativo evidenció insatisfacción en los clientes, condiciones laborales inadecuadas y una deficiente optimización de los procesos internos. El análisis cuantitativo, basado en el Modelo EFQM, reveló deficiencias importantes en varios criterios: el Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación) obtuvo un puntaje de 37/100; el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo) alcanzó 50/100; y el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés) registró 55/100. Se determinó un resultado de calidad de atención al cliente en 31,8%.

TERCERA. Se identificaron las principales causas que afectan la calidad de atención al cliente de la empresa microfinanciera mediante el Diagrama de Ishikawa y la Matriz de Vester, siendo las más relevantes: deficientes sistemas y equipos tecnológicos, ausencia de capacitación y motivación del personal, tiempos de espera prolongados y limitada capacidad de resolución de problemas.

CUARTA. Se diseñaron estrategias basadas en el modelo EFQM para mejorar la calidad de atención al cliente en una empresa microfinanciera. Se establecieron dos objetivos clave: Desarrollo de las capacidades del personal, mediante programas de mejora continua, bienestar laboral e integración de herramientas tecnológicas; y Optimización de los sistemas de atención al cliente, a través de la integración de herramientas tecnológicas, la mejora de los canales de atención e implementación de un sistema de retroalimentación al cliente. Finalmente, se definieron planes operativos con actividades, responsables y recursos necesarios para su ejecución.

QUINTA. Se realizó el análisis costo/beneficio de la propuesta, evidenciando que su implementación es económicamente viable. La evaluación proyecta un indicador Beneficio/Costo (B/C) de 4.08 al cierre del Año 6, es decir, tres años después de su implementación, lo que confirma la rentabilidad y sostenibilidad de la iniciativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda que la empresa implemente metodologías de mejora continua como Lean Service, para reducir los tiempos de espera del cliente y optimizar la eficiencia operativa de sus colaboradores.

SEGUNDA. Se recomienda llevar un control de todas las actividades del proyecto mediante diagramas de Gantt, para asegurar el correcto cumplimiento de cada fase, garantizando el cumplimiento de los plazos, los recursos asignados y los objetivos establecidos.

TERCERA. Se recomienda que luego de la implementación de la propuesta, se evalúen las causas raíz no abordadas en el presente proyecto, con el objetivo de implementar mejora continua, pues podrían representar un obstáculo significativo para la sostenibilidad del proyecto y para la obtención de los objetivos de la empresa.

CUARTA. Se recomienda que la empresa adopte certificaciones de calidad como la ISO 9001, para fortalecer su estrategia de mejora continua. Estas certificaciones no solo optimizan procesos internos, sino que también mejoran la reputación, la confianza de los clientes y la eficiencia operativa.

QUINTA. Se recomienda la mejora continua del modelo a implementar, la automatización de procesos, capacitación constante e innovación en nuevos productos, con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y fomentar el crecimiento sostenido de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aspajo, I. (2021). *Modelo de mejora de la calidad de servicios de salud y gestión hospitalaria basado en el EFQM y el Diagrama de Ishikawa, en el Hospital Regional de Moquegua Nivel II-2, 2019*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Avellano, R. (1993). *Comportamiento del Consumidor y Marketing*. México: Ketind. Harly C.A.
- Blanco, P. (2001). *Atención al cliente*. México: Pirámide.
- Boscoe-Wallace , A., & Okafor, S. (2021). Sustainability of public transport in Nottinghamshire: A look at bus service quality. *Advances in Mobility-as-a-Service Systems*, 30-41. doi:10.1007/978-3-030-61075-3_4
- Caceres, V. M. (2020). *Calidad de servicio y su relación en la satisfacción del cliente en el Banco de Crédito del Perú - agencia J.L.B. y Rivero - 2019*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Crosby, P. B. (1989). *La Organización Permanentemente Exitosa*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Cruz, C., & Estrella, G. (2024). *Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio al cliente mediante automatización*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas.
- De la Cruz , L. (2019). *Estrategias financieras para mejorar la captación de clientes en Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Caso Caja Municipal de Ahorro y Crédito - Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- EFQM. (2020). *European Foundation of Quality Managment*. EFQM Excellence Model.
- EFQM Club de Excelencia. (2020). *El Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Madrid: Club Excelencia en Gestión Leading.
- EFQM Club de Excelencia. (2025). *El Modelo EFQM de Excelencia 2025*. Madrid: Club Excelencia en Gestión Leading.
- European Foundation for Quality Management . (2019). *The EFQM model* . Retrieved from EFQM.
- European Foundation for Quality Management. (2024). *The EFQM model*. Retrieved from EFQM: <https://efqm.org/es/the-efqm-model/>

- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9na ed.). México : Cengage Learning.
- Fundación Pfizer. (s.f.). *Evolución histórica*. Retrieved from Fundación Pfizer:
<https://www.fundacionpfizer.org/catedra/servicios/lineas-trabajo-calidad/evolucion-historica>
- Galindo, A. (2021). *Estimación del impacto de mejoras a la calidad de servicio de una empresa de distribución logística en el comportamiento de sus clientes*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- González, Z. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 71-92.
- Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 67-81.
- Heinonen, J., & Sthapit, E. (2023). Service agent driven co-created caring in chat-based customer service encounters. *Services Marketing Quarterly*, 45(1), 1-24.
doi:10.1080/15332969.2023.2288733.
- Hernández, C., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Intriago, K., & Cedeño, M. (2024). Calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), Ecuador. *Reincisol*, 3(6), 3202-3221. doi: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3202-3221](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3202-3221)
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kawbe, O., & Nelo, J. (2026). La Importancia del servicio al cliente como factor de crecimiento empresarial. *Project, Design and Management*, 8(1), 99-116.
doi:doi.org/10.35992/pdm.v8i1.4380
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. México: Editorial Pearson.
- Lee, S., & Moghavvemi, S. (2016). The dimension of service quality and its impact on customer satisfaction, trust, and loyalty. *Asian Journal of Business and Accounting*, 91-122. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/287818356_The_Dimension_of_Service_Quality_and_Its_Impact_...
- Lira Mejia, M. (2009). *Servicio al Cliente. En Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio*. México: Registro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Model, E. E. (2020). *European Foundation for Quality Management*.

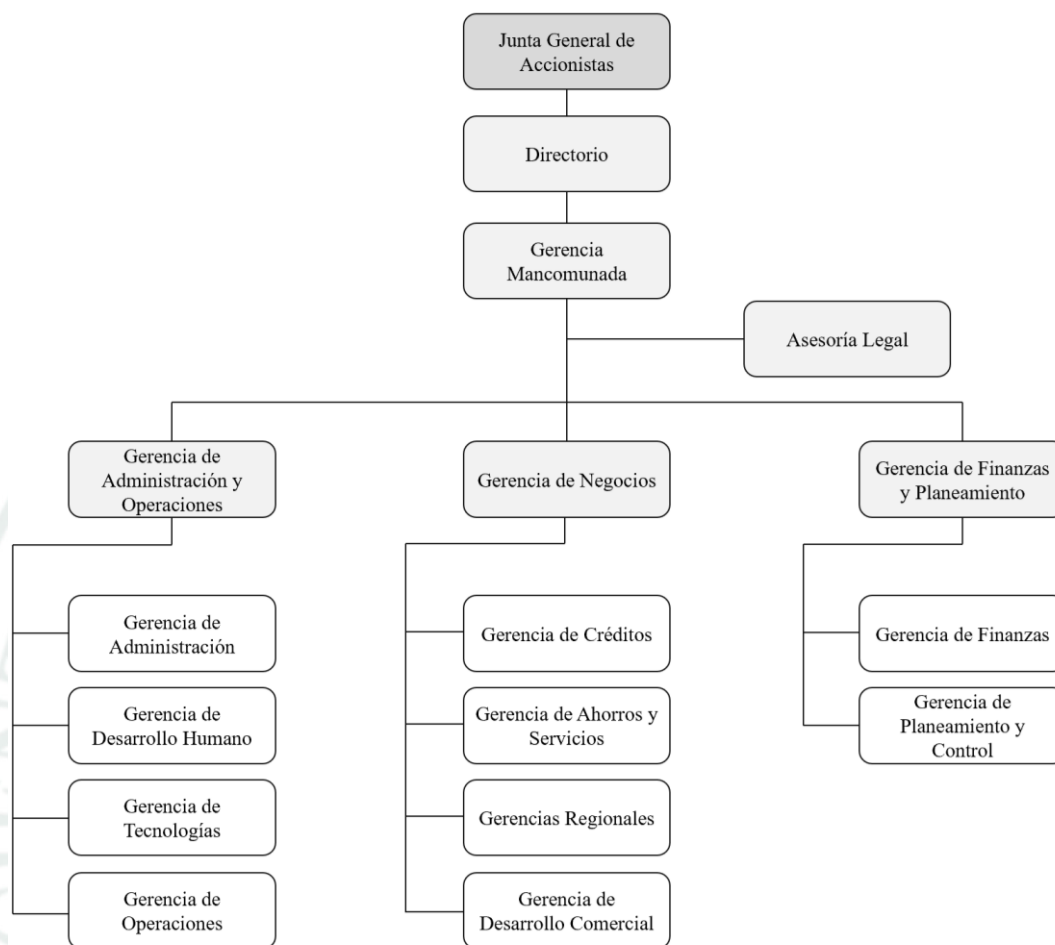
- Najul, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Osejos , V., & Merino, M. (2020). Modelo SERVQUAL como instrumento de evaluación de la calidad de servicio al cliente,. *UNESUM - Ciencias, Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 79-92. doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.284>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pin, K. (2021). *El Método CSAT y la satisfacción de los clientes en los restaurantes y servicios móviles de comida de La Libertad*. Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Rossell, R., & Vásquez, A. (2020). Modelo de Gestión EFQM y la mejora de la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa privada San Antonio. *Igobernanza*, 7(27), 93-118. doi:<https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n27.2024.355>
- Sánchez, M., & Castro, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. FC editorial.
- Singh, A., Tewari , E., & Ravi, P. (2020). SERVQUAL (Service Quality) vs NPS (Net Promoter Score): A comparative study of private and public hospitals in Sikkim. *Indian Journal of Marketing*, 50(10-11), 23-39. doi:10.17010/ijom/2020/v50/i10-11/155840
- Solórzano, G. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El buzón de Pacioli*, 25.
- Toledo , E. (2022). Factores que influyen en el riesgo de crédito de instituciones microfinancieras peruanas: Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. *Pontificia Universidad Católica del Perú*,, 1-18. doi:<https://doi.org/10.18800/360gestion.202207.008>
- Tschohl , J. (2014). *El arma secreta de la Empresa que alcanza el éxito*. México: Pax México.
- Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio: conceptos y herramientas* (3era ed.). ECOE Ediciones.

Vásquez, C. (2021). *Propuesta de implementación del modelo EFQM para la mejora de la satisfacción del usuario en un empresa de servicios automotrices*. Lima, Perú:
Universidad Norbert Wiener.



ANEXOS

Anexo 1 Organigrama General de la Empresa



Anexo 2 Modelo EFQM

DESCRIPCIÓN		PTOS.	RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA	
I. DIRECCIÓN				
1. Propósito, Visión y Estrategia.		100	65	
1.1. Definir el propósito y la visión.		20	9.00	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	70%	Entrevista: En la entrevista se pudo observar que si está bien definido el propósito, visión y misión de la empresa. Observación Directa: La misión, visión y propósito se encuentra expuesta en la página web. Observación Documental: La misión y visión de la empresa si se encuentra registrada en un documento formal, por ejemplo en los Informes Presupuestarios, Memoria anual, Informes trimestrales, etc. Conclusión: La misión tiene aspectos generales del funcionamiento de la organización involucra bien a las partes interesadas, pero podría hacerlo mejor.	
Despliegue	Implementado	50%	Entrevista: En la entrevista con los trabajadores se ha notado que la mayoría tiene noción sobre la misión, visión y propósito, pero no las recuerdan bien. Observación Directa: La misión y visión se encuentra expuesta en el periódico mural de la organización y también en la página web. Revisión Documental: No se ha encontrado algún documento que respalde refuerzo acerca de la misión y visión a los colaboradores. Sin embargo, si está considerada en los informes presentados al MEF y SBS. Conclusión: La misión, visión y propósito se da a conocer al principio, cuando una persona entra a laborar, sin embargo, no se mantiene una actualización de la misma, entonces los trabajadores saben que existen, pero no están del todo familiarizados.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: En la entrevista se dio a conocer que para ofrecer un buen servicio la misión, visión y propósito deben de estar alineadas. Observación Directa: Se observa que los trabajadores por la cantidad de tiempo que demanda las labores no permite revisar los documentos de misión, visión y propósito. Revisión Documental: No hay documentos formales que indiquen alguna medición del cumplimiento de la misión y visión. Conclusión: La organización cuenta con una misión y visión definidas, y son importantes para la orientación de la empresa, sin embargo, por falta de tiempo, los colaboradores no están alineados con las mismas.	
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: En la entrevista se dio a conocer que anualmente se hace en el área de Planeamiento Estratégico una actualización de estos fundamentos. Observación Directa: Se ha visualizado actualizaciones en la misión y visión año a año. Revisión Documental: Se realizan presentaciones e informes en distintas áreas, en las que incluyen anualmente los cambios en cuanto a misión, visión y propósito. Conclusión: Estos fundamentos se mantienen anualmente en actualización, sin embargo, algunos trabajadores no las tienen tan presente por falta de recordatorios y tiempo.	
1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.		20	8.50	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	70%	Entrevista: En la entrevista se observa que la empresa sabe que entender las necesidades de los grupos de interés es fundamental para un buen negocio. Observación Directa: Se observa que se tiene presente atender las necesidades de los grupos de interés, pero se encuentran deficiencias. Revisión Documental: No existe un documento que diga cómo es que se debe proceder en cuanto a las necesidades de los grupos de interés. Conclusión: Se sabe que entender las necesidades de los demás es primordial ya que constantemente estamos en un cambio, sin embargo, existen deficiencias.	
Despliegue	Implementado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se le da más importancia a atender las necesidades del negocio, ya que es el core del negocio, y a los otros grupos de interés no se les considera tanto. Observación Directa: Se elaboran documentos en los cuales indican las pautas a seguir por parte de un trabajador, al entablar comunicación con cada cliente. Se tiene algo descuidado a los otros grupos de interés. Conclusión: Se tiene en claro la importancia de entender las necesidades de los grupos de interés, sin embargo, se le da más importancia a las necesidades de los clientes ya que es a donde se debe apuntar como negocio y se tiene un poco descuidado a los otros grupos de interés.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: En la entrevista se entiende se le da más énfasis a comprender las necesidades del cliente y esto se mide y se analiza en las áreas de planeamiento. Observación Directa: Existen áreas que se centran en estudiar las necesidades de los grupos de interés, principalmente a los clientes. Conclusión: Se tiene en claro la importancia de entender las necesidades de los grupos de interés.	
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Constantemente se tienen mejoras en cuanto a conocer y cubrir las necesidades de los grupos de interés, principalmente de los clientes, ya que es el core del negocio. También se dan mejoras respecto a los otros grupos de interés, como a los empleados, sin embargo, no le dan tanta importancia ni seguimiento. Observación Directa: Se da importancia y mejoras en cuanto a las necesidades de los clientes, sin embargo, la mayoría de solicitudes de los empleados demoran y existe un desfaz. Conclusión: Importancia y apoyo a las necesidades de los clientes y descuido en los otros grupos de interés.	
1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.		20	12.00	

Enfoque	Sólidamente fundamentado	70%	Entrevista: Según la entrevista en la empresa se tiene bien en claro cuáles son los principales retos que aborda la entidad financiera, en las distintas áreas. Además, se conoce bien las fortalezas y debilidades que se tienen. Observación Directa: Constantemente existe análisis de uno de los principales retos que vendría a ser la competencia, la crisis económica, las tasas de rendimiento, etc. Revisión Documental: Periódicamente existen análisis del entorno financiero y los principales retos que se tienen en cada área en específico de la organización. Conclusión: Es muy importante comprender el entorno en el que se opera la empresa y cuáles son los retos que tiene que enfrentar en el negocio, para que según ello se elaboren las estrategias.	
Despliegue	Implementado	60%	Entrevista: Se tiene una reunión con los Gerentes de Línea periódicamente para reconocer los desafíos a los cuales se enfrentan actualmente. De igual forma como abordarlos teniendo en consideración las fortalezas de la entidad y sus debilidades. Observación Directa: Se establecen reuniones y charlas en las cuales se expone el entorno actual de la empresa. Conclusión: Se explica correctamente los desafíos de negocio y las consecuencias de mismo. Asimismo, se tiene presente cuales son las fortalezas y debilidades que se tiene como empresa, y que va a permitir abordar estos desafíos.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	60%	Observación Directa: Se expone y evalúa frecuentemente a las distintas áreas de negocio, los desafíos en cada área, las tendencias del negocio y la importancia de entenderlos de raíz, para poder sobrellevarlo mediante estrategias. Es importante recalcar los principales retos que vendrían a ser la competencia, la crisis económica y la fidelización del cliente. Conclusión: Se tiene claro cuáles son las debilidades de la empresa que tienen que mejorar, las habilidades que cada área puede aprovechar y la manera de relacionarlos para afrontar los retos del negocio.	
	Asimilado y mejorado	50%	Entrevista: Según la entrevista constantemente se está en busca de mejoras para poder hacer frente a los desafíos que vienen tanto de manera externa como interna, como por ejemplo en la competencia, pues a raíz de que se están creando nuevas entidades financieras, debemos estar constantemente actualizados, para ser líderes en el rubro. Observación Directa: Se observa capacitación a los trabajadores para mejorar sus capacidades y habilidades. Conclusión: Se tiene muy en claro que periódicamente deben existir actualizaciones en cada área y manera de aprovechar sus fortalezas, para así hacer frente a los retos del rubro.	
1.4. Desarrollar la estrategia.		20	8.50	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: En la entrevista se observa que las estrategias están basadas según los objetivos a alcanzar, son definidas y aprobadas por los gerentes. Observación Directa: Las estrategias están definidas según los objetivos y metas a alcanzar en la entidad. Conclusión: Las estrategias que la empresa elabora, están dirigidas a alcanzar las metas de la organización. Estas se trabajan en conjunto con los jefes y gerentes de línea.	
Despliegue	Implementado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que muchos de los trabajadores saben que todos los procedimientos están basados en alguna estrategia, sin embargo no lo tienen claro y definido. Observación Directa: Se puede reconocer que las estrategias establecidas no están tan presentes en el día a día. Revisión Documental: Existen documentos que respaldan las comunicación de estrategias. Conclusión: Las estrategias son elaboradas y comunicadas en las gerencias, sin embargo, los demás trabajadores no las tienen claras.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: Según la entrevista, las gerencias miden los resultados respecto a los objetivos planteados, se hace una revisión periódicamente. Observación Directa: Se observa que existen varias reuniones en el mes, en las que analizan y conversan sobre los resultados obtenidos para el periodo. Revisión Documental: Se elaboran informes de distintas áreas como Planeamiento Financiero, Planeamiento Estratégico, Eficiencia. Cada área elabora informes, que son compartidos a todas las áreas de la empresa, donde exponen y muestran si las estrategias tomadas están dando efectos positivos, o si por el contrario hay que ajustarlas. Conclusión: Se hace un exhaustivo análisis de los indicadores financieros en las distintas áreas de la empresa, estos resultados luego se exponen a los gerentes y se ve si las estrategias están dando resultados positivos o negativos.	
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se van realizado mejoras y ajustes en las estrategias, avalado por cada una de las áreas de la empresa y enfocándose en alcanzar las metas, por ejemplo en la gestión de Fondeo, para reducir el impacto del costo financiero. Observación Directa: Se observa que si hay mejoras en las estrategias planteadas, adecuándose al entorno y alineadas con los objetivos. Revisión Documental: Si existe documentación que avale nuevas estrategias o mejoras en las estrategias establecidas. Conclusión: Si se optimizan las estrategias definidas, se podrá alcanzar las metas establecidas de manera más efectiva, adaptándose al entorno cambiante.	
1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.		20	6.50	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que existe en la empresa un sistema de gestión que permite a las organizaciones funcionar de manera más organizada y consistente, garantizando que se cumplan los objetivos establecidos. Observación Directa: Se sabe que existe un sistema de control interno basado en normas y procesos para establecer un entorno organizacional favorable. Revisión Documental: La implementación de sistema de control interno está a cargo del presidente del directorio, la gerencia mancomunada y todos los colaboradores. Conclusión: En la empresa se cumple con tener un sistema de gestión, denominado Sistema de Gestión Interno, que permite un buen entorno organizacional.	
Despliegue	Implementado	30%	Entrevista: Según la entrevista, los trabajadores conocen que hay un sistema de gestión, sin embargo, no tienen claro cuáles son las normas y estructuras que siguen. Observación Directa: Día a día, no se maneja un buen seguimiento y desarrollo del Sistema de Gestión Interno.	

			Revisión Documental: No se encontró evidencia de documentos acerca del Sistema de Gestión Interno en las áreas, sin embargo, anualmente se realizan capacitaciones en las cuales se trata el tema de sistema de gestión. Conclusión: Se considera que en las labores diarias no se tiene buena noción del sistema de control, podría ser debido a que la información queda en las gerencias y jefaturas. Sin embargo, se trata el tema en la capacitación anual, pero luego no se le da el seguimiento debido.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	20%	Entrevista: Se tiene en claro la importancia del sistema de control interno y los beneficios que trae a la empresa. Observación Directa: Únicamente se tiene información del sistema de gestión interno en la capacitación anual al personal. Revisión Documental: Se tiene como actividad del sistema de gestión interno, la evaluación anual SCI, la cual mide el avance y el cumplimiento de la implementación del mismo, sin embargo, los resultados no son compartidos al personal. Conclusión: Existe una evaluación acerca del cumplimiento anual del Sistema de Control Interno, sin embargo, los resultados no son expuestos ni compartidos al personal.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: No hay una mejora significativa en cuanto al sistema de control interno o tal vez no es compartido con todo el personal. Observación Directa: Únicamente se tiene información del sistema de gestión interno en la capacitación anual al personal. Revisión Documental: Se observa que se hace un diagnóstico integral de SCI y un plan de acción anual en el que consideran mejoras al sistema según los resultados del seguimiento y la evaluación. Conclusión: Se considera que existen mejoras respecto al Sistema de Control Interno en plan de acción SCI elaborado anualmente, sin embargo no hay un buen seguimiento por parte de los trabajadores.
2. Cultura de la Organización y Liderazgo.		100	50
2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.		25	10.63
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, los valores son muy importantes en la cultura de la organización y están muy bien definidos. Observación Directa: El tema de los valores esta muy presente en la entidad, se podría decir que todos los colaboradores las conocen. Revisión Documental: En la mayoría de oficinas se encuentran a la vista y al acceso de todos, además, se encuentra en los principales documentos de la entidad. Conclusión: Para la empresa es bastante importante la cultura y los valores.
Despliegue	Implementado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la mayoría de colaboradores conoce la cultura y los valores de la entidad, esto motiva bastante bien a cada colaborador tanto de forma profesional como personal. Observación Directa: La mayoría de colaboradores conocen los valores de la entidad casi a la perfección. Revisión Documental: Los valores de la empresa están al alcance de todos los trabajadores, ya que en la mayoría de oficinas se encuentran a la vista y al acceso de todos. Conclusión: Se concluye que los valores están muy bien implementados en cada área de la empresa, se podría decir que todos los colaboradores se sienten identificados con los valores.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Cada uno de los valores están debidamente analizados y comprendidos, sobre todo para motivar a cada uno de los colaboradores. Observación Directa: Cada área de la empresa trabaja de forma alineada con los valores, sin embargo, hay algunas ocasiones en que por ejemplo en temas de trabajo horas extra o trabajo en feriados, no se estarían cumpliendo bien. Revisión Documental: No hay algún documento que corrobore que los valores y la cultura se está cumpliendo debidamente Conclusión: Todos los valores están comprendidos perfectamente, sin embargo, algunas veces no se cumplen bien, más que todo respecto a la gestión frente a los colaboradores.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista cada uno de los valores de la empresa anualmente están en actualización. Observación Directa: Todos los valores están al alcance de los colaboradores y áreas, en esa misma línea se observa que se debería de constatar si se están cumpliendo bien. Revisión Documental: En el área de Planificación proponen mejoras en cuanto a los valores. Conclusión: Si bien es cierto que todos los valores están bien definidos e implementados, sin embargo, sería conveniente verificar si se están cumpliendo adecuadamente.
2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.		25	9.38
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Conforme a la entrevista, se considera que a veces no existen las condiciones perfectas para llegar a cumplir las metas y objetivos. Observación Directa: A pesar de ser una empresa grande, existen algunas deficiencias en los procesos y procedimientos. A veces se quieren automatizar procesos y la solicitud es rechazada. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que en algunas áreas no existen las condiciones adecuadas como para optimizar procesos y lograr los objetivos de manera más eficiente.
Despliegue	Implementado	40%	Entrevista: Según la entrevista si se implementan nuevos procedimientos para favorecer el trabajo diario de los equipos, pero a veces hay deficiencias. Observación Directa: En algunas áreas no se implementan mejores condiciones que favorezcan el trabajo de los colaboradores. Revisión Documental: En algunas áreas no se implementan mejores condiciones que favorezcan el trabajo de los colaboradores.

			Conclusión: Se concluye que si bien es cierto se dan mejores condiciones laborales, en algunas áreas no son implementadas como por ejemplo, optimización, recursos, bonificaciones, etc.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: No se observa evaluaciones periódicas respecto a las condiciones que la empresa otorga a sus colaboradores. Observación Directa: Se hace anualmente una encuesta de clima laboral en el que se evalúan las condiciones de la empresa y si cada uno de los colaboradores está satisfecho o no. Revisión Documental: Se hace anualmente una encuesta de clima laboral en el que se evalúan las condiciones de la empresa y si cada uno de los colaboradores está satisfecho o no. Conclusión: Si bien es cierto no hay evaluaciones periódicas respecto al clima laboral, se realiza anualmente una encuesta de clima laboral que permite conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a las condiciones de trabajo.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Se efectúan pocas mejoras en cuanto a las condiciones de trabajo para los colaboradores. Observación Directa: No existen mejoras de las condiciones de trabajo que fomenten buena motivación para el trabajador. Revisión Documental: No se considera algún documento que garantice mejoras en condiciones laborales. Conclusión: Las mejoras en las condiciones de trabajo para los colaboradores son escasas.
2.3. Estimular la creatividad y la innovación.		25	11.88
Enfoque	Sólidamente fundamentado	70%	Entrevista: Según la entrevista, el tema de la creatividad e innovación está muy bien definido, inclusive existe un área específica encargada a la cuál premia cada innovación de los colaboradores. Observación Directa: Se ve que hay un área específica que premia cada innovación de los colaboradores. Revisión Documental: Cuando un colaborador entra a la empresa, se le brinda la información respectiva sobre innovación y creatividad, y sus recompensas. Conclusión: Existe una motivación adecuada y fomento de la creatividad en la empresa.
Despliegue	Implementado	50%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores conocen desde que entran el tema de la innovación y creatividad. Observación Directa: Se observa que en cada área se maneja de forma distinta lo que es la creatividad, más que todo en áreas de desarrollo y publicidad. Además, existe un área específica de innovación. Revisión Documental: La información respecto al área de innovación. Conclusión: Los colaboradores conocen adecuadamente el tema de la creatividad y tienen al alcance el área de innovación.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: Se tiene entendido que es un aspecto fundamental en áreas de desarrollo, y constantemente están innovando en diversos productos. Observación Directa: El tema de la innovación está bastante comprendido en las diversas áreas. Revisión Documental: Anualmente, se exponen los productos y procesos innovadores que se han realizado durante el año. Conclusión: Se revisa constantemente el tema de la innovación.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, constantemente se está en busca de ideas innovadoras que permitan solucionar necesidades de los grupos de interés. Observación Directa: Se busca de forma continua ideas innovadoras para satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Revisión Documental: Se consideran las ideas innovadoras en el anuario de la entidad. Conclusión: Se premia cada idea innovadora, ya que, debido a los cambios del entorno, se tiene que estar en línea con ello.
2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.		25	8.13
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se tiene sólidamente fundamentado el propósito, visión y estrategia. Observación Directa: Para los colaboradores, se tiene noción del propósito, visión y estrategia, sin embargo, no se tiene claridad. Revisión Documental: La misión y visión de la empresa si se encuentra registrada en un documento formal, por ejemplo, en los Informes Presupuestarios, Memoria anual, Informes trimestrales, etc. Conclusión: Se tiene definido el propósito, visión y estrategia.
Despliegue	Implementado	20%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores no están tan involucrados con el propósito, visión y estrategia. Observación Directa: Respecto a los colaboradores, se tiene idea del propósito, visión y estrategia, sin embargo, no se alinea con el trabajo diario. Revisión Documental: Anualmente se revisan estos fundamentos en el área de Planeamiento, sin embargo, no se da un seguimiento del cumplimiento de los mismos. Conclusión: Se concluye que los trabajadores conocen cada uno de estos fundamentos de forma ligera ya que no hay seguimiento.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: El propósito, visión y estrategia no se evalúan constantemente en las distintas áreas de la empresa. Observación Directa: La evaluación respectiva se hace una vez al año en el área de Planeamiento. Revisión Documental: Anualmente se revisan estos fundamentos en el área de Planeamiento. Conclusión: Debería de haber un seguimiento continuo de cumplimiento del propósito, visión y estrategia.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se proponen mejoras en cuanto al propósito, visión y estrategia. Observación Directa: Se proponen mejoras en cuanto al propósito, visión y estrategia, sin embargo, no se involucra adecuadamente a todos los colaboradores de la empresa.

			Revisión Documental: Se consideran las mejoras en la evaluación anual en el área de Planeamiento. Conclusión: Se plantean mejoras relacionadas con el propósito, la visión y la estrategia; sin embargo, no se logra involucrar de manera adecuada a todos los colaboradores de la empresa.
II. EJECUCIÓN			
3. Implicar a los Grupos de Interés.	100	55	
3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles.	35	13.42	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, es sumamente importante mantener relaciones sostenibles con los clientes, ya que básicamente es el negocio propio que se tiene. Observación Directa: Para la empresa es muy importante adecuarse a las necesidades del cliente, y ofrecerle su mejor servicio, para mantener su fidelización. Revisión Documental: En el área comercial se tiene muy en claro cómo es que se debe entablar relaciones con los clientes. Conclusión: Los clientes son la parte fundamental del negocio, y el área que está cara a cara con los clientes es el área comercial, ellos son sumamente conscientes de cómo llegar al cliente.
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, el área comercial es la que está constantemente frente a los clientes y su manera de relacionarse está alineada con los valores de la empresa. Observación Directa: Se observa que la manera en la que como empresa debemos de relacionarnos con los clientes está alineado con los valores y la cultura organizacional. Revisión Documental: Existe algo parecido a un manual el cual seguir con los clientes. Conclusión: La manera de relacionarse con los clientes, está alineado con los valores de la empresa.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se entabla buena relación con los clientes, fomentando la transparencia de la entidad y la amabilidad. Observación Directa: Se puede observar que en el área Comercial existe una adecuada relación con los clientes, respetando los valores establecidos. Revisión Documental: Constantemente se hace evaluaciones en el área comercial para garantizar una buena relación con el cliente. Conclusión: Se concluye que existe una correcta relación con los clientes, se trabaja de tal forma que se hace sentir cómodo y en familia al cliente. Sin embargo, siempre se puede mejorar.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa si se considera flexible ante los cambios del entorno y por ende del cliente. Observación Directa: Es importante mencionar que existe flexibilidad, puesto que los analistas y representantes de servicio deben de hacer sentir cómodo al cliente y fomentar una relación más cercana. Revisión Documental: Constantemente se hace evaluaciones en el área comercial para garantizar una buena relación con el cliente. Conclusión: Puesto que se vive un entorno cambiante, la relación con los clientes es si debe permanecer flexible, para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, se hacen encuestas a los clientes y su satisfacción, para ver si se está llegando adecuadamente a los clientes. Observación Directa: Se observa que a cada cliente, luego de su atención, se le hace una pequeña evaluación sobre su perspectiva sobre el trabajo del colaborador que lo atendió. Revisión Documental: Existen evaluaciones, autoevaluaciones e índices de satisfacción que demuestran la calidad de relación colaborador-cliente. Conclusión: Se observa una adecuada medición de los resultados de relación colaborador-cliente.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista, se hacen mejoras en cuanto a la relación con los clientes o la forma de llegar a ellos, sin embargo, no es muy considerable. Observación Directa: No se ven mejoras significativas en cuanto a la relación colaborador-cliente. Revisión Documental: No existe evidencia que avale que se han incluido mejoras en relación colaborador-cliente. Conclusión: No se ven mejoras significativas en cuanto a la relación colaborador-cliente.
3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	20	7.00	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa tiene unos fundamentos bien definidos sobre sus colaboradores y valorar sus habilidades. Observación Directa: La empresa tiene una buena forma y políticas de gestión y atracción de talentos. Revisión Documental: La empresa se encuentra dentro de las 100 mejores empresas para trabajar Conclusión: La empresa tiene una buena forma y políticas de gestión y atracción de talentos.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa busca alinear sus fundamentos a sus valores establecidos. Observación Directa: Principalmente es el área de Recursos Humanos que se encarga de manejar el tema del talento humano, basándose en sus valores y principios, además de entorno. Revisión Documental: - Conclusión: El área de Recursos Humanos se encarga de manejar el tema del talento humano y buscan
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según las entrevistas se apoya el talento humano pero se encuentran deficiencias. Observación Directa: Es muy frecuente que en ciertas ocasiones las personas se retiran de la entidad, debido a problemas con los jefes inmediatos o que no sienten que están siendo valorados correctamente. Revisión Documental: -

			Conclusión: Si bien es cierto existen buenas políticas de atracción de talento pero algunos colaboradores no se consideran valorados debido a que no se les da una buena propuestas tanto económicas como de desarrollo y crecimiento profesional.
	Flexible	20%	Entrevista: Según las entrevistas, no hay mucha flexibilidad a los cambios. Observación Directa: No existe mucha flexibilidad a los cambios. Por ejemplo, ahora último hubo un cambio de horario para los colaboradores y se realizó de forma intempestiva, lo que ocasionó disgustos en el personal. Revisión Documental: - Conclusión: No se tiene buen manejo de la flexibilidad a los cambios.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista se mide la satisfacción de los colaboradores respecto a sus jefes y gerentes inmediatos, además de las recompensas económicas Observación Directa: Se mide la satisfacción de los colaboradores respecto a sus jefes y gerentes inmediatos, y su satisfacción respecto a remuneraciones y bonificaciones. Revisión Documental: El equipo de Recursos Humanos se encarga de gestionar anualmente una evaluación de clima laboral. Conclusión: Si se evalúa la satisfacción de cada uno de sus colaboradores en la empresa en estudio.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: No se tiene mejoras respecto a las gestiones de talento humano. Observación Directa: No se tiene mejoras respecto a las gestiones de talento humano, principalmente porque hay demoras en las solicitudes de los colaboradores, y no hay buen pago de remuneraciones y bonificaciones. Revisión Documental: - Conclusión: No se han logrado mejoras en la gestión del talento humano, ya que existe desmotivación por parte de los colaboradores, falta de formación y desarrollo y falta de compensación justa.
3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.		15	6.25
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se conoce la importancia de mantener una buena relación con los inversores. Observación Directa: Según lo observado, es muy importante gestionar bien las relaciones con los inversores, ya que son el sustento detrás del negocio. Revisión Documental: Se tienen contratos estrictamente establecidos con los inversores. Conclusión: La empresa tiene bien definido el tema de mantener el apoyo continuo de los inversores.
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con las directrices de la misión, visión y demás. Observación Directa: Revisión Documental: Conclusión: Se alinea con las directrices establecidas por los inversores y los objetivos como empresa.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se ejecuta correctamente mientras se cumplan los requerimientos de los inversores. Observación Directa: Se mantiene una buena relación con los inversores. Revisión Documental: Se tienen informes donde se muestra el cumplimiento de las condiciones de los inversores. Conclusión: Se demuestra el apoyo continuo que tienen los inversores con la empresa.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista si es flexible a cambios, ya que mucho depende del entorno económico y político. Observación Directa: Es flexible a cambios. Revisión Documental: Se tienen informes donde se muestra la flexibilidad de las condiciones de los inversores en diversas ocasiones. Conclusión: Se demuestra flexibilidad a cambios.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: Según la entrevista, constantemente se hace una evaluación de los indicadores financieros y el cumplimiento de las directrices. Observación Directa: Se observa que se hace un análisis detallado de los resultados financieros, el cual es impartido a las gerencias. Revisión Documental: Se hacen evaluaciones periódicas y mapeo de indicadores en el área de Gestión Financiera. Conclusión: Se analiza frecuentemente los resultados financieros de las inversores extranjeras como internas.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se busca mejorar las condiciones con los inversores, para tener un menor gasto en ello. Observación Directa: Se busca mejorar las condiciones con los inversores, para tener un menor gasto en ello. Revisión Documental: El área encargada de la documentación respectiva es Gestión Financiera. Conclusión: Se busca optimizar las condiciones con los inversionistas para reducir los costos asociados.
3.4. Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.		10	5.33
Enfoque	Sólidamente fundamentado	70%	Entrevista: Según la entrevista, es primordial para la empresa cumplir con la sociedad, inclusive parte de las utilidades se van directamente a contribuir a la sociedad de Arequipa. Observación Directa: La empresa considera fundamental atender su compromiso con la sociedad, asignando parte de sus ganancias para apoyar directamente a la comunidad de Arequipa

			Revisión Documental: Se tiene plasmado ello en algunos documentos de la entidad. Conclusión: La empresa considera fundamental atender su compromiso con la sociedad y todos los colaboradores están alineados con ello.
	Alineado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con el propósito de la empresa, ya que parte de ello está en contribuir a la ciudad. Observación Directa: Se alinea con el propósito de la empresa, ya que parte de ello está en contribuir a la sociedad en temas educativos, ambientales, sociales, etc. Revisión Documental: - Conclusión: Se alinea con el propósito de la empresa.
Despliegue	Implantado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se tiene emplatado el hecho de contribuir al desarrollo y bienestar de la ciudad. Observación Directa: Se observa que la empresa siempre está buscando nuevos proyectos para invertir tanto en educación, medioambiente y desarrollo de la ciudad. Revisión Documental: Se tiene registro de ello mensualmente en la memoria anual, y en los logros obtenidos mes a mes. Conclusión: La empresa siempre está buscando nuevos proyectos para invertir. Además, se han ganado diversos premios por el aporte contribuido a la ciudad y a la prosperidad.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista, si es flexible a cambios. Observación Directa: Existe flexibilidad ya que depende de la actividad política y socioeconómica de la ciudad de Arequipa. Revisión Documental: - Conclusión: Se adapta según las dinámicas políticas y socioeconómicas de la ciudad de Arequipa
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: Según la entrevista si se miden los resultados, en el área de Sostenibilidad. Observación Directa: Se observa que continuamente están midiendo los resultados y además se recalca que se han ganado diversos premios gracias al apoyo al medioambiente y la ciudad. Revisión Documental: Se tiene registro de ello mensualmente en la memoria anual, y en los logros obtenidos mes a mes. Conclusión:
	Asimilado y mejorado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se está buscando formas de mejorar continuamente el aporte que actualmente se brinda a la sociedad. Observación Directa: Revisión Documental: Se tiene registro de ello mensualmente en la memoria anual, y en los logros obtenidos mes a mes. Conclusión: Se revela un enfoque en identificar nuevas formas de optimizar el impacto positivo que se genera en la sociedad
3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.		20	8.00
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se conoce la importancia de mantener una buena relación con los proveedores. Observación Directa: Según lo observado, es muy importante gestionar bien las relaciones con los proveedores, ya que son los socios estratégicos con los que la empresa colabora. Revisión Documental: Se tienen contratos estrictamente establecidos con los proveedores. Conclusión: La empresa tiene bien definido el tema de mantener el apoyo continuo de los proveedores.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con las directrices de la misión, visión y demás. Observación Directa: Revisión Documental: Conclusión: Se alinea con las directrices establecidas por los proveedores y los objetivos como empresa.
Despliegue	Implantado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se ejecuta correctamente mientras se cumplan los requerimientos de los proveedores. Observación Directa: Se mantiene una buena relación con los proveedores. Revisión Documental: Se tienen informes donde se muestra el cumplimiento de las condiciones de los proveedores. Conclusión: Se demuestra el apoyo continuo que tienen los proveedores con la empresa.
	Flexible	30%	Entrevista: Según la entrevista si es flexible a cambios, ya que mucho depende del entorno económico y político. Observación Directa: Es flexible a cambios. Revisión Documental: Se tienen informes donde se muestra la flexibilidad de las condiciones de los proveedores en diversas ocasiones. Conclusión: Se demuestra flexibilidad a cambios.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, constantemente se hace una evaluación de los indicadores financieros, mas que todo del gasto financiero y el cumplimiento de las directrices. Observación Directa: Se observa que se hace un análisis detallado de los resultados financieros, el cual es impartido a las gerencias. Revisión Documental: Se hacen evaluación de márgenes que conlleva la relación con los proveedores.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista, se busca mejorar las condiciones con los proveedores, para tener un menor gasto en ello. Observación Directa: Se busca mejorar las condiciones con los proveedores, para tener un menor gasto en ello.

			Revisión Documental: El área encargada de la documentación respectiva es Eficiencia. Conclusión: Se busca optimizar las condiciones con los proveedores para reducir los costos asociados.
4. Crear Valor Sostenible.		200	78
4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.		50	20.83
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se tienen definidas las estrategias, procesos y propuestas de valor para los clientes, lo que los diferencian de los demás competidores. Observación Directa: Se considera que, si se han definido las estrategias necesarias para comprender las necesidades de sus clientes, fomentando el desarrollo económico, social y sostenible, generando valor. Asimismo, se desarrollan servicios que se ajustan a las necesidades de los clientes, integra en ellos principios de sostenibilidad social y ecológica, sin embargo, la tecnología e innovación no está yendo de la mano con los objetivos. Revisión Documental: Se tiene sólidamente fundamentado en los lineamientos de la empresa. Conclusión: Se fomenta el desarrollo sostenible y se adaptan servicios a las necesidades de los clientes, pero la tecnología e innovación no están alineadas con los objetivos.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con el propósito y los lineamientos de la empresa. Observación Directa: Se observa que se alinea con los objetivos de la empresa y con las necesidades de sus clientes. Revisión Documental: Alineado con los lineamientos estratégicos de la empresa llevados de la mano con el Área de Planificación Estratégica. Conclusión: Se concluye que para diseñar el valor se necesita estar alineado con los lineamientos generales de la empresa y las necesidades de sus stakeholders.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se implica a los grupos de interés en crear y maximizar el valor. Observación Directa: Se observa que si bien es cierto, se tiene implicados a los grupos de interés para crear valor, sin embargo, se tiene deficiencias en cuanto al personal. Revisión Documental: Implantado correctamente en las áreas de Planificación estratégica. Conclusión: Se concluye que se tiene implantado crear valor, sin embargo, no se toma en consideración otras maneras de satisfacer las necesidades de los clientes.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista, se considera que la empresa desarrolla un catálogo de servicios ajustados a las necesidades actuales de los clientes. Observación Directa: Se observa que es la empresa es flexible según las necesidades de los clientes, sin embargo, se debe ahondar más en ello y en las necesidades futuras de sus clientes. Revisión Documental: - Conclusión: Se observa que es flexible en función del entorno y las necesidades del personal; no obstante, existen áreas de oportunidad para mejorar.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, se hacen evaluaciones mediante encuestas para obtener la percepción de los clientes respecto a la propuesta de valor. Observación Directa: Se observa que el cliente tiene percepción de las etapas de la creación de valor, sin embargo, no se asegura la completa comprensión del mismo. Revisión Documental: - Conclusión: Se realizan evaluaciones a través de encuestas con el fin de obtener la percepción de los clientes sobre nuestra propuesta de valor.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se busca mejorar los procesos y modelos de negocio para crear valor, basándose en la percepción de los clientes. Observación Directa: Se observa que se debería tener mejoras en cuanto a innovación de procesos, implementación de recursos, mejoras en capacidades del personal, etc. Revisión Documental: - Conclusión: Es evidente la necesidad de implementar mejoras para identificar nuevas oportunidades de valor, relacionado con la innovación de procesos, optimizar la asignación de recursos e impulsar el desarrollo de las capacidades del personal, entre otros aspectos relevantes.
4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.		50	19.17
Enfoque	Sólidamente fundamentado	60%	Entrevista: Según la entrevista, se hacen campañas y procesos pensados en la necesidad de los clientes. Observación Directa: Se observa que la empresa transforma la propuesta de valor en mensajes y campañas atractivas para el cliente. Revisión Documental: Se tiene fundamentado en las funciones de cada área. Conclusión: Se concluye que la empresa convierte la propuesta de valor en mensajes y campañas impactantes que capturan el interés del cliente.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con el propósito y los lineamientos de la empresa. Observación Directa: Se observa que se alinea con los objetivos de la empresa y con las necesidades de sus clientes. Revisión Documental: Alineado con los lineamientos estratégicos de la empresa llevados de la mano con el Área de Planificación Estratégica. Conclusión: Se concluye que para diseñar el valor se necesita estar alineado con los lineamientos generales de la empresa y las necesidades de sus clientes.
Despliegue	Implantado	30%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa alinea su propuesta de valor con todas las áreas. Observación Directa: Se observa que las estrategias para comunicar y vender la propuesta de valor están implantadas en todos los niveles de la organización. Sin embargo, se debería considerar que la empresa principalmente debe de animar a sus empleados a actuar como embajadores de su propuesta de valor, sin embargo, existe deficiencias en ello. Revisión Documental: Implantado correctamente en el manual de procedimientos de cada área. Conclusión: Se nota que las estrategias para comunicar y promover la propuesta de valor están presentes en todos los niveles de la organización. Sin embargo, sería clave que la empresa incentivara en mayor medida a sus empleados a desempeñarse como embajadores de la propuesta de valor. Además, es importante que la empresa facilite la relación con sus clientes ofreciendo apoyo pre y postventa.

	Flexible	30%	Entrevista: Según la entrevista si es flexible a cambios del mercado, comportamientos del cliente. Observación Directa: Se observa que la empresa es flexible con su propuesta de valor dependiendo del mercado, sin embargo, debería tomar en cuenta mayores enfoques actualizados para crear mayores oportunidades de negocio. Revisión Documental: - Conclusión: Se nota que la empresa adapta su propuesta de valor según el mercado, pero debería considerar enfoques más actualizados para generar mayores oportunidades de negocio.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, se hacen campañas con mensajes atractivos para comunicarle las propuestas de valor a sus clientes, pero no se tiene evidencia de cuanto impacto en el cliente. Observación Directa: Se observa que el cliente tiene percepción de la propuesta de valor, sin embargo, no se asegura la completa comprensión del mismo. Revisión Documental: - Conclusión: Se realizan campañas con mensajes atractivos para transmitir las propuestas de valor a los clientes, pero no se dispone de evidencia sobre el impacto que estas tienen en ellos.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se tiene que innovar más en cuanto a las estrategias y enfoques para garantizar nuevas oportunidades. Observación Directa: Se observa que día a día no existen mejoras considerables en cuanto a seguimiento postventa al cliente, lo que impacta en el éxito de la propuesta de valor, además, no hay mejoras en cuanto a la relación con el personal, por lo tanto no actúan correctamente como embajadores de la propuesta de valor. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que no hay avances significativos en el seguimiento postventa al cliente, lo que afecta el éxito de la propuesta de valor. Además, no se han realizado mejoras en la relación con el personal, lo que impide que actúen adecuadamente como embajadores de la propuesta de valor.
4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.		50	19.17
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa entrega sus servicios satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Observación Directa: Se observa que la empresa entrega su propuesta de valor según lo prometido y buscando satisfacer a sus clientes. Asimismo, entrega sus servicios minimizando el impacto negativo en la sociedad. Por el contrario, la empresa no implanta sistemas más eficaces en sus procesos internos para crear valor. Revisión Documental: Lineamientos de la empresa y manuales. Conclusión: La empresa cumple con su propuesta de valor tal como se compromete, enfocándose en satisfacer a sus clientes y brindando sus servicios con un impacto social reducido. Sin embargo, no implementa sistemas más eficientes en sus procesos internos para generar valor.
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea con el propósito y los lineamientos de la empresa. Observación Directa: Se observa que se alinea con los objetivos de la empresa y con las necesidades de sus clientes y del entorno. Revisión Documental: Alineado con los lineamientos estratégicos de la empresa llevados de la mano con el Área de Planificación Estratégica. Conclusión: Se concluye que los sistemas y procedimientos de entrega de valor están alineados con su propósito, sin embargo, estos lineamientos en algunas áreas no están tan presentes, además se esperan mejoras en cuanto a innovación de procesos.
Despliegue	Implantado	50%	Entrevista: Según la entrevista cada área conoce como aporta en la propuesta y entrega de valor, lo que va de la mano con las funciones diarias. Observación Directa: Según la entrevista cada área conoce como aporta en la propuesta y entrega de valor, sin embargo, se debería relacionar mejor con los lineamientos de la empresa, puesto que muchas áreas no las toman en cuenta en sus procedimientos día a día. Revisión Documental: Implantado en los reglamentos de cada área. Conclusión: cada área comprende su contribución a la propuesta y entrega de valor. No obstante, sería necesario fortalecer la alineación con los lineamientos de la empresa, ya que muchas áreas no los consideran en sus actividades diarias.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa respecto a la comunicación de su propuesta de valor es flexible. Observación Directa: Se observa que la empresa considera que el enfoque de entrega de valor es flexible a las cambiantes demandas y sin comprometer su propósito y objetivos. Revisión Documental: - Conclusión: La empresa demuestra que su enfoque para la entrega de valor se adapta con flexibilidad a las demandas cambiantes, manteniendo intactos su propósito y objetivos.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, no se hacen evaluaciones de la satisfacción de los clientes respecto a la entrega de la propuesta de valor. Observación Directa: Se observa que se evalúa como es que la propuesta de valor impacta en el cliente, sin embargo, no hay evaluación respecto a cómo se da la entrega de valor. Revisión Documental: - Conclusión: Se observa que se evalúa el impacto de la propuesta de valor en el cliente, sin embargo, no se realiza una evaluación sobre cómo se lleva a cabo la entrega de ese valor.

	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista, respecto a la entrega de la propuesta de valor, la empresa no desarrolla nuevas innovaciones y el uso de tecnologías digitales es básico. Observación Directa: Se observa que si bien es cierto existen plataformas digitales para agilizar la entrega de valor, sin embargo, no son del todo eficientes. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que, aunque se cuentan con plataformas digitales para facilitar la entrega de valor, estas no son totalmente efectivas. Se debería incluir mayores innovaciones en dicho aspecto.	
4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.		50	18.33	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa mantiene una relación positiva con sus clientes durante la creación de valor sostenible. Observación Directa: Se observa que la empresa mantiene una relación positiva con sus clientes durante la creación de valor sostenible, sin embargo, no permanece en un seguimiento consistente postventa. Además, se observa deficiencias en el buen seguimiento al cliente durante los procesos de otorgamiento de créditos. Revisión Documental: Conclusión: La empresa logra mantener una relación favorable con sus clientes durante la creación de valor sostenible; sin embargo, carece de un seguimiento consistente en la etapa de postventa. Asimismo, se identifican deficiencias en el adecuado acompañamiento al cliente durante los procesos de otorgamiento de créditos y evaluación de riesgo crediticio.	
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, la experiencia global está alineada con la transparencia de la organización y con el cumplimiento de lo prometido. Observación Directa: Se observa que la empresa debería mantener una mejor relación respecto a un seguimiento constante al cliente y mantener un soporte eficiente. Revisión Documental: Alineado con los lineamientos generales de la empresa. Conclusión: Se concluye que la empresa necesita fortalecer la relación con sus clientes mediante un seguimiento más constante y la provisión de un soporte eficiente.	
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista Observación Directa: Se observa que la empresa utiliza la percepción de los clientes actuales para definir la experiencia global de la empresa involucrando a todas las áreas. Revisión Documental: Conclusión: La empresa aprovecha la percepción de sus clientes actuales para definir la experiencia global, asegurándose de involucrar a todas las áreas en el proceso.	
	Flexible	30%	Entrevista: Se considera que la experiencia global es flexible a cambios. Observación Directa: Se observa que la experiencia global es flexible esto va altamente relacionado a como es que se hizo la evaluación de necesidades de los clientes y la investigación de mercado. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la implantación de experiencia global es flexible, lo cual está estrechamente vinculado con la forma en que se llevó a cabo la evaluación de las necesidades de los clientes y la investigación de mercado.	
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: De acuerdo a la entrevista se entiende que se hacen evaluaciones a los clientes sobre la experiencia global percibida. Observación Directa: Se observa que se hacen evaluaciones a los clientes sobre la experiencia global percibida. Sin embargo, el feedback recibido debería ser muy importante para las nuevas mejoras planteadas. Revisión Documental: Conclusión: La empresa lleva a cabo evaluaciones sobre la experiencia global percibida por los clientes. Sin embargo, la retroalimentación recibida debería jugar un mayor rol en el desarrollo de las mejoras futuras.	
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Se observa que la empresa no busca la mejora en cuanto a recursos y competencias del personal. Observación Directa: Se observa que la empresa no cuenta con los recursos y competencias necesarias para el personal, impactando la experiencia global del cliente. Revisión Documental: Conclusión: Se evidencia que la empresa carece de los recursos y competencias adecuados para su personal, lo que afecta negativamente la experiencia general del cliente.	
5. Gestionar el Funcionamiento y la Transformación.		100	37	
5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo		20	8.00	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa cuenta con el Área de Riesgos de Mercado y Liquidez, que son los que identifican riesgos potenciales. Además, existe el área de Ciberseguridad, la cual también prevee riesgos en ese aspecto. Observación Directa: Se observa que la empresa desarrolla sistemas y estrategias de mitigación de riesgos en diversas áreas. Sin embargo, se ve que algunos procedimientos son tradicionales y no se optimizan. Revisión Documental: Normativas de Seguridad y Riesgos. Conclusión: La empresa implementa sistemas y estrategias para la mitigación de riesgos en diversas áreas. Sin embargo, aún persisten procedimientos tradicionales que no han sido optimizados. Por otro lado, se observa que no existe una cultura muy marcada respecto a la gestión del funcionamiento.	
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la gestión del funcionamiento y riesgo está alineada con las normativas de continuidad del negocio. Observación Directa: Se observa que la empresa está alineada respecto a las normativas de continuidad del negocio, a las políticas de ciberseguridad,	

			Revisión Documental: Leyes del estado, normativas de la empresa. Conclusión: Se concluye que la empresa funciona de manera que todas las áreas están alineadas con el cumplimiento normativo de control de riesgos. Además, se rige a través de las leyes y normas existentes en el país.
Despliegue	Implantado	50%	Entrevista: Según la entrevista se observa que se mitiga adecuadamente los riesgos a los que está expuesta la empresa, sin embargo, debería mejorarse la evaluación crediticia que se hace a cada cliente. Observación Directa: Se observa que la empresa implanta correctamente lo que es la gestión del funcionamiento y riesgo, por ejemplo, existen planes de prevención LAFT, riesgo operacional, seguridad del negocio, planes de emergencia, continuidad del negocio y más. Revisión Documental: Los documentos mencionados anteriormente están al alcance de los empleados, y son temas de capacitación de manera anual. Conclusión: Se evidencia que la empresa implementa de manera efectiva la gestión operativa y de riesgos, lo cual se refleja en la existencia de planes preventivos, operacionales, de liquidez, de ciberseguridad, y demás, involucrando a todas las áreas de la empresa. Sin embargo, debería mejorarse la evaluación crediticia que se hace a cada cliente.
	Flexible	40%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa es flexible respecto a la gestión de riesgos, pero debería mejorar sus procedimientos. Observación Directa: Se observa que la empresa es flexible respecto a la gestión de riesgos, sin embargo en cuestión de gestión del funcionamiento, pues no es tan flexible, ya que algunas áreas buscan mantener los procedimientos antiguos, en vez de buscar un cambio que permita optimizar procesos. Revisión Documental: - Conclusión: Se percibe que la empresa muestra flexibilidad en la gestión de riesgos; sin embargo, en lo que respecta a la gestión operativa, esta flexibilidad es limitada. Algunas áreas se resisten al cambio y prefieren mantener procedimientos tradicionales, lo que dificulta la implementación de mejoras orientadas a optimizar los procesos.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, gran parte del personal conoce acerca de las gestiones de riesgo y funcionamiento, sin embargo, debería existir más énfasis en ello. Observación Directa: Se observa que constantemente la empresa está evaluando al personal sobre el conocimiento acerca de la gestión de riesgos, sin embargo, deberían considerar mejor la gestión del funcionamiento, para evaluar mejor los procedimientos existentes y poderlos mejorar. Revisión Documental: Capacitaciones internas y programa de inducción al personal. Conclusión: La empresa realiza evaluaciones frecuentes al personal para medir su conocimiento en gestión de riesgos. No obstante, sería recomendable que también se enfoque en fortalecer la gestión operativa, evaluando de manera más detallada los procedimientos actuales con el objetivo de optimizarlos y fomentar mejoras.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la empresa no gestiona y mejora los procesos existentes en la organización. Observación Directa: Se observa que la empresa no mejora considerablemente los procesos que existen, en algunas áreas se mantiene los procesos iniciales y tradicionales, que se podrían automatizar para optimizar tiempos. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la empresa no ha logrado avances significativos en la mejora de sus procesos. En ciertas áreas, se continúan utilizando métodos tradicionales que podrían automatizarse para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de ejecución.
5.2 Transformar la organización para el futuro		20	7.00
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa busca la transformación, uno de sus valores es apasionados por la innovación. Observación Directa: Se observa que la empresa comprende sobre la transformación y el cambio, sin embargo, no practica genuinamente la transformación, algunos procesos aún se mantienen como en el principio y seguirán así ya que el personal ya está acostumbrado a ello. Por otro lado, si tiene una estructura organizacional para servir mejor al propósito de la empresa. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la empresa demuestra comprender la importancia de la transformación y el cambio; sin embargo, no los aplica de manera consistente. Algunos procesos continúan operando como en sus inicios, y es probable que se mantengan así debido a la resistencia del personal, habituado a las prácticas existentes. Por el contrario, la organización cuenta con una estructura organizativa diseñada para alinearse mejor con los objetivos estratégicos de la empresa.
	Alineado	40%	Entrevista: Según la entrevista, la transformación debe estar alineada con el propósito, estrategias y objetivos de la empresa. Observación Directa: Se observa que la transformación para el futuro de la empresa si está ligada a los lineamientos de la empresa. Revisión Documental: Lineamientos generales de la empresa. Conclusión: Se concluye que la transformación hacia el futuro de la empresa está alineada con sus lineamientos estratégicos.
Despliegue	Implantado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se comprende la falta de innovación y automatización para el futuro, en algunas áreas de la empresa. Observación Directa: Se observa que si bien es cierto la empresa tiene muy presente la transformación hacia el futuro, se sabe que en algunas áreas no trabajan de esa forma y continúan trabajando con ideologías y metodologías tradicionales, sin ánimo a aprender otras. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que aunque la empresa tiene un enfoque definido en la transformación hacia el futuro, se ve que algunas áreas siguen utilizando enfoques y metodologías tradicionales, con escaso interés en adoptar o aprender nuevas prácticas. Esto necesariamente involucra a todas las áreas y partes interesadas.

	Flexible	30%	Entrevista: Según la entrevista, se considera que se podría mejorar los procesos y automatizarlos, para estar alineados con el entorno cambiante. Observación Directa: Se observa la empresa sería más flexible a los cambios del entorno, si es que todas las áreas trabajaran de manera innovadora a futuro. Revisión Documental: - Conclusión: Se puede concluir que la empresa tendría una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno si todas las áreas adoptaran un enfoque más innovador y orientado al futuro. Esto implicaría no solo la disposición para incorporar nuevas metodologías y tecnologías, sino también un compromiso colectivo para abandonar prácticas tradicionales que limitan la agilidad organizacional.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	40%	Entrevista: Según la entrevista, el tema de transformación no es evaluado en las áreas. Observación Directa: Se observa que se evalúan los hitos alcanzados como ciertos proyectos existentes del Área de CajaLab; sin embargo, muchos de los empleados ni conocen los logros obtenidos. Además, no se tiene evidencia de evaluaciones relacionadas con la transformación organizacional al personal. Revisión Documental: Logros obtenidos Caja Lab Conclusión: Se evidencia que la empresa lleva a cabo evaluaciones de los hitos alcanzados, entre ellos, proyectos destacados del Área de CajaLab. Sin embargo, existe una falta de comunicación interna que impide que muchos empleados estén informados sobre los logros obtenidos, lo que podría limitar su conocimiento sobre transformación y su motivación. Además, no hay indicios de que se implementen evaluaciones específicas para medir el impacto de la transformación organizacional en el personal.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista se comprende que la empresa no reestructura oportunamente los procesos de creación de valor en función de las necesidades futuras de la empresa. Observación Directa: Se observa que la empresa no reestructura oportunamente los procesos de creación de valor en función de las necesidades futuras de la empresa. En muchas áreas no se utiliza nuevas metodologías de trabajo. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la empresa tiene que mejorar las metodologías de trabajo que actualmente tiene y debe incluir enfoques de gestión del cambio para satisfacer las necesidades futuras.
5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología		20	6.67
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa proporciona la cultura de innovación y tecnología, sin embargo no proporciona los debidos recursos, habilidades y herramientas que estén alineadas con la innovación. Observación Directa: Se observa que la empresa proporciona cultura de innovación, pero sucede que no proporciona los recursos adecuados para innovación e investigación. Revisión Documental: Conclusión: Se evidencia que la empresa impulsa una cultura orientada a la innovación, aunque carece de una adecuada provisión de recursos para respaldar la innovación y la investigación.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa se alinea con la innovación existente en el mercado. Observación Directa: Se observa que la empresa se alinea con los conceptos de tecnología y automatización para la creación de sus propias estrategias y uso de herramientas. Además, se alinea con la misión de la empresa que se enfoca en impulsar las capacidades digitales. Revisión Documental: Conclusión: Se identifica que la empresa está alineada con los principios de tecnología y automatización, integrándolos en el desarrollo de sus estrategias y la implementación de herramientas. Asimismo, su enfoque está en sintonía con la misión de la organización, centrada en potenciar las capacidades digitales.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la empresa si tiene canales que fomenten la innovación. Observación Directa: Se observa que la empresa cuenta con canales establecidos que permiten a los grupos de interés contribuir a la innovación a través de sus ideas. Revisión Documental: Estos canales son informados en las inducciones y capacitaciones de personal, a mando del área de Cajalab. Conclusión: Se concluye que la empresa dispone de canales que facilitan la participación de los grupos de interés en la innovación mediante el aporte de sus ideas.
	Flexible	20%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa debería mejorar sus procesos y automatizarlos. Observación Directa: Se observa que la empresa no tiene los recursos necesarios para afrontar los cambios de la manera más óptima posible. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la empresa carece de los recursos suficientes para adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno. Esta limitación puede afectar su manera de responder a las exigencias del mercado y mantenerse competitiva frente a los desafíos actuales.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	20%	Entrevista: Se observa que la empresa no evalúa la manera en la que está aprovechando la tecnología. Observación Directa: Se observa que la organización no evalúa las nuevas tecnologías ni gestiona el tiempo de vida completo de las tecnologías existentes. Revisión Documental: - Conclusión: Se identifica que la organización no realiza una evaluación integral de las nuevas tecnologías, lo que limita su capacidad para identificar oportunidades de mejora y adaptarse a los avances del entorno.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista, hay mejoras mínimas en cuanto a automatización de procesos, nuevas tecnologías, etc. Observación Directa: Se observa que se tiene noción de la importancia de la innovación y las tecnologías, sin embargo, no se implementan nuevas mejoras ni se proporciona

			nuevos recursos y tecnologías para apoyar la creación de valor. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que existe conciencia sobre la importancia de la innovación y las tecnologías dentro de la organización; sin embargo, no se llevan a cabo mejoras significativas ni se asignan nuevos recursos o herramientas tecnológicas que respalden el proceso de creación de valor.
5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	20	8.00	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se considera que la empresa utiliza los análisis de las diferentes áreas para la toma de decisiones. Observación Directa: Se observa que la empresa extrae datos de diferentes áreas para luego convertirlos en información y utilizar los resultados para identificar posibles oportunidades de mejora sostenible. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que la empresa transforma los datos obtenidos de diversas áreas en información útil, empleando los resultados para identificar oportunidades que permitan generar valor sostenible.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, se alinea mediante los conocimientos de los grupos de interés clave. Observación Directa: Se observa que la empresa, en cuanto a la gestión de información, se alinea con los conocimientos de cada grupo de interés. Revisión Documental: Conclusión: Se percibe que la empresa adapta la gestión de información en función de los conocimientos propios de cada grupo de interés para lograr un mejor rendimiento.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, la gestión de la información involucra a diversas áreas. Observación Directa: Se observa que la empresa podría mejorar su aprovechamiento de la inteligencia artificial para obtener información relevante y fortalecer su proceso de toma de decisiones. Revisión Documental: Manuales de seguridad de la información y código de ética. Conclusión: Se reconoce que la empresa puede incrementar su uso de la inteligencia artificial para generar información clave y mejorar la calidad de sus decisiones.
	Flexible	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa tiene sistemas de contingencia y protocolos de seguridad en constante mejora. Observación Directa: Se observa que la empresa tiene sistemas de mitigación y planes de emergencia si es que ocurriese un problema en la seguridad de la información de sus clientes y los datos de la propia empresa. Revisión Documental: Conclusión: Se observa que la empresa cuenta con sistemas de mitigación y planes de emergencia para enfrentar posibles problemas relacionados con la seguridad de la información de sus clientes y los datos propios de la empresa.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la empresa no hay evaluaciones sobre aprovechamiento de datos. Observación Directa: Se observa que la empresa no hace evaluaciones sobre cómo es que se aprovechan la información y conocimientos. Sin embargo, hacen constantes pruebas respecto de la seguridad de la información. Revisión Documental: Conclusión: Se observa que la empresa no hace evaluaciones sobre cómo es que se aprovechan la información y conocimientos.
	Asimilado y mejorado	20%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa mejora constantemente la forma de analizar datos. Observación Directa: Se observa que la empresa debería de manejar mejor la inteligencia artificial como medio para obtener información útil y tomar mejores decisiones. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que la empresa podría mejorar su aprovechamiento de la inteligencia artificial para obtener información relevante y fortalecer su proceso de toma de decisiones.
5.5 Gestionar los activos y recursos	20	7.67	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	50%	Entrevista: Según la entrevista, respecto a gestión de activos y recursos y al ser una empresa financiera, es necesario llevar una buena gestión de activos como de pasivos. Observación Directa: Se observa que la empresa lleva a cabo una buena gestión tanto de sus recursos financieros y activos tales como liquidez y solvencia. Al mismo tiempo, existe una gestión responsable de recursos tangibles (bienes, tecnología, etc.) como de recursos intangibles (tecnologías, programas, etc.), necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Revisión Documental: Estado de Situación Financiera Conclusión: Se identifica que la empresa gestiona sus recursos financieros y activos, incluyendo aspectos clave como la liquidez y la solvencia. Además, demuestra una administración responsable tanto de los recursos tangibles como de los intangibles.
	Alineado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la manera en que la empresa gestiona sus activos y recursos está alineada con las normativas del estado (SBS) Observación Directa: Se observa que la gestión de activos y recursos está alineada con las normativas SBS, y simultáneamente a las normativas establecidas por la organización. Revisión Documental: Presupuestos y Seguimientos Presupuestales.

			Conclusión: Se concluye que la gestión de activos y recursos que lleva la empresa, están alineadas tanto con las normativas de la SBS como con las directrices internas establecidas por la organización.
Despliegue	Implantado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que cada área aporta necesariamente en la buena gestión de activos y recursos, maximizando su valor. Observación Directa: Se observa que la gestión de activos y recursos involucra a diversas áreas de la organización, ya que cada una contribuye de manera significativa, generando mejoras continuas. Revisión Documental: Conclusión: Cada área contribuye en la correcta gestión de activos y recursos, sin embargo, se deben adoptar medidas para mejorar el funcionamiento actual y mejorar la transformación para el futuro.
	Flexible	30%	Entrevista: Según la entrevista, las estrategias si son flexible a cambios del entorno. Observación Directa: Se observa que, respecto al entorno cambiante, la empresa mantiene sus estrategias de tal forma que no impacten negativamente si surge algún cambio en el entorno financiero. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que, ante un entorno dinámico, la empresa adapta sus estrategias para evitar efectos negativos en caso de cambios en el entorno financiero. Por otro lado, áreas como Tesorería, entre sus funciones están analizar la bolsa y demás, justamente cambios en el entorno.
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	30%	Entrevista: Según la entrevista, en diversas áreas se hacen evaluaciones tanto de rentabilidad, solvencia, liquidez, etc. Observación Directa: Se observa que constantemente se hacen ciertas evaluaciones financieras y económicas en distintas áreas de la empresa, justamente para controlar la Utilidad recibida por los servicios ofrecidos, la adecuada gestión de activos, la liquidez financiera para afrontar entornos volátiles, etc. Revisión Documental: Informes e Indicadores Financieros de la empresa. Conclusión: Se concluye que la empresa constantemente realizan evaluaciones financieras y económicas en diversas áreas para controlar la utilidad de los servicios, gestionar los activos y asegurar la liquidez ante entornos volátiles.
	Asimilado y mejorado	30%	Entrevista: Según la entrevista se considera que la empresa busca mejorar continuamente la gestión de activos y pasivos que actualmente tiene. Observación Directa: Se observa que la empresa busca mejorar cada uno de los indicadores financieros como económicos, para efficientar recursos y obtener mayores ganancias. Revisión Documental: Proyecciones Financieras. Conclusión: Se observa que la empresa busca optimizar tanto sus indicadores financieros como económicos, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la utilización de recursos y maximizar sus ganancias a largo plazo. Esta estrategia busca no solo incrementar la rentabilidad, sino también fortalecer la sostenibilidad financiera mediante una gestión más efectiva de los activos y la reducción de costos.
III. RESULTADOS			
6. Percepción de los Grupos de Interés.		200	80
6.1 Resultados de percepción de clientes		70	23.33
Relevancia y utilidad	Relevante	40%	Entrevista: Según la entrevista, la importancia de los servicios para los clientes recae en dar soluciones financieras efectivas y alcanzables a las necesidades de los clientes. Observación Directa: Se observa que los resultados respecto a la relevancia que tienen los servicios de la empresa frente al cliente son positivos, puesto que la empresa busca como objetivo generar valor sostenible para los emprendedores y MYPE's. Además, la empresa impulsa la sostenibilidad y el crecimiento de la ciudad de Arequipa. Revisión Documental: - Conclusión: Los resultados indican que los servicios de la empresa son percibidos de manera positiva por los clientes, ya que la empresa busca ofrecer soluciones financieras y generar valor sostenible para los emprendedores y las MYPEs. Además, la empresa juega un papel clave en impulsar la sostenibilidad y fomentar el crecimiento económico de la ciudad de Arequipa, alineándose con las necesidades y expectativas de su comunidad. Sin embargo, las deficiencias están en cuanto a que los clientes quieren cada vez más accesibles y eficientes los canales de comunicación.
	Útil	50%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa actualmente es la principal empresa financiera de la ciudad de Arequipa, además, los clientes se sienten identificados con la marca y reputación de la organización. Observación Directa: Se observa que la empresa ofrece una experiencia grata al cliente, y la reputación de la empresa es conocida por los clientes, sin embargo, se observa que en ciertas ocasiones, la cultura de la organización en especial del área comercial, que es la principal área que tiene contacto con los clientes, no realizan un buen seguimiento post venta, al mismo tiempo, se podría mejorar la experiencia en cuanto a canales de comunicación. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que la empresa proporciona una experiencia satisfactoria a sus clientes y goza de una reputación reconocida. No obstante, se ha identificado que, en algunas ocasiones, la cultura organizacional, particularmente en el área comercial —que es la principal responsable de la interacción con los clientes—, no lleva a cabo un seguimiento adecuado postventa. Además, existe una oportunidad de mejora en la experiencia del cliente a través de los canales de comunicación disponibles.
Rendimiento	Con tendencias	40%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa respecto a la percepción de los clientes sobre el rendimiento obtenido, indican que los servicios están alineados con las tendencias actuales del mercado, cabe resaltar que los clientes tienen una visión muy general del performance de la economía en el país. Observación Directa: Se observa que la empresa respecto a la percepción de los clientes sobre el rendimiento obtenido, indican que los servicios están alineados con las

			tendencias actuales del mercado, sin embargo, los clientes cada vez más buscan soporte financiero estable y al alcance de los clientes, esto tiene más que ver con las perspectivas macroeconómicas que se verán a futuro. Revisión Documental: Conclusión: Según la percepción de los clientes sobre el rendimiento, se observa que los servicios ofrecidos están en sintonía con las tendencias actuales del mercado. Sin embargo, los clientes muestran una creciente demanda de soporte financiero estable y accesible, una necesidad que está más relacionada con las perspectivas macroeconómicas futuras, por lo que es incierto. Por otro lado, deberían innovar respecto al uso de la tecnología, para ofrecer mayores canales de atención a sus usuarios.
	Con objetivos	30%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa cumple actualmente con los objetivos y las necesidades de su público objetivo. Observación Directa: Se observa que la entidad cumple parcialmente con las necesidades de su público objetivo, sin embargo, deben mejorar la atención brindada pre y postventa, además de innovar para ofrecer mejores soluciones financieras a sus clientes. Por otro lado y respecto a los objetivos que tiene la empresa, del mismo modo se debe brindar una mejor experiencia a los clientes, más cercana, humana y ágil, para lograr liderar el sector de las microfinanzas y ser la opción preferida de los clientes. Revisión Documental: Conclusión: Se observa que la entidad cumple parcialmente con las necesidades de su público objetivo, pero es necesario optimizar la atención antes y después de la venta, así como impulsar la innovación para ofrecer soluciones financieras más eficaces. Además, en línea con los objetivos de la empresa, es fundamental proporcionar una experiencia más cercana, humana y ágil, lo que permitirá consolidarse como líder en el sector de microfinanzas y convertirse en la opción preferida de los clientes.
	Comparado	20%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa ha hecho mejoras en cuanto a la experiencia que le ofrecen al cliente. Y ellos lo avalan. Observación Directa: Se observa que, desde la perspectiva del cliente, existen mejoras en cuanto a las soluciones ofertadas por la empresa en comparación a periodos anteriores, sin embargo, se observa que en comparación a otras entidades líderes del rubro, pues tienen que mejorar la innovación, la experiencia, servicio post venta y eficiencia de los canales de comunicación, para convertirse en la opción más preferida del sector micro financiero. Revisión Documental: Conclusión: Desde el punto de vista de los clientes, se nota que las soluciones ofrecidas por la empresa han mejorado respecto a periodos anteriores. Sin embargo, al compararla con otras entidades líderes en el sector, se identifica la necesidad de mejorar aspectos como la innovación, la experiencia del cliente, el servicio postventa y la eficiencia de los canales de comunicación, para así posicionarse como la opción más preferida en el sector micro financiero.
	Predictivo	20%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa tiene un enfoque predictivo de los comportamientos del cliente, motivados por el entorno cambiante. Observación Directa: La perspectiva que desarrollan los clientes respecto del enfoque predictivo de la empresa es adecuado, ya que predice el comportamiento de los clientes respecto a sus necesidades, involucradas con el entorno y sus necesidades. Por ello es importante que la empresa este en constante evaluación de las necesidades de sus clientes. Revisión Documental: Conclusión: Los clientes perciben de manera favorable el enfoque predictivo de la empresa, ya que esta anticipa eficazmente el comportamiento de los clientes en relación con sus necesidades y el entorno. Por lo tanto, es crucial que la empresa mantenga una evaluación continua de las necesidades cambiantes de sus clientes para seguir alineada con sus expectativas.
6.2 Resultados de percepción de personas		40	14.00
Relevancia y utilidad	Relevante	50%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que los colaboradores de la empresa requieren sentirse más valorados en la organización. Observación Directa: Se observa que, para las personas involucradas en la empresa, es decir, los colaboradores, es relevante la forma en la que la empresa los hace sentir valorados, de igual forma, el empoderamiento y desarrollo profesional que les permiten. Respecto a ello, se observa que los colaboradores en algunas áreas no consideran que haya buena conciliación entre el trabajo y la vida personal, por otro lado, existen deficiencias en cuanto a los procedimientos de desarrollo profesional en la empresa, ya que es muy burocrático. Revisión Documental: Conclusión: Se observa que, para los colaboradores de la empresa, es fundamental sentirse valorados, así como contar con oportunidades de empoderamiento y desarrollo profesional. Sin embargo, algunos empleados de ciertas áreas perciben que no existe una adecuada conciliación entre su vida laboral y personal. Además, se identifican deficiencias en los procedimientos de desarrollo profesional, los cuales son considerados demasiado burocráticos y poco flexibles.
	Útil	40%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores valoran la cultura de la organización y los valores que rigen, además de la experiencia adquirida. Observación Directa: Se observa que los colaboradores valoran profundamente la reputación de la empresa y su cultura interna, considerándolas como una de las principales razones por las que eligen formar parte de la organización. Esto, a su vez, resalta la importancia que tiene la experiencia laboral dentro de la empresa para su desarrollo. Revisión Documental: Conclusión: Se nota que los colaboradores aprecian considerablemente la reputación de la empresa y su cultura interna, considerándolas entre las principales razones para ser parte de la organización. Esto, a su vez, destaca la importancia de la experiencia laboral en la empresa para su crecimiento profesional.
Rendimiento	Con tendencias	40%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores consideran que la empresa se alinea a las tendencias del mercado. Observación Directa: Se observa que los colaboradores consideran que la empresa se alinea moderadamente a las tendencias actuales del mercado, esto va más relacionado con el tema de las capacitaciones, remuneraciones acorde al mercado y atracción de talento. Revisión Documental:

			Conclusión: Los colaboradores perciben que la empresa está parcialmente alineada con las tendencias actuales del mercado, especialmente en lo que respecta a programas de capacitación, remuneraciones competitivas y la atracción de talento. En esa misma línea la empresa debería gestionar mejor las capacidades de cada colaborador y la búsqueda de su desarrollo.
	Con objetivos	30%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores perciben que se debería mejorar los beneficios que les ofrecen, además de aumentar recursos para tener una mejor conciliación de trabajo y vida profesional. Observación Directa: Se observa que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos de la empresa, sin embargo, por temas de reconocimiento y desarrollo profesional y deficiente gestión de tiempos, se debería reconsiderar. Revisión Documental: Conclusión: Los colaboradores consideran que es necesario mejorar los beneficios, aumentar los recursos para lograr una mejor conciliación entre trabajo y vida personal, y reconsiderar aspectos relacionados con el reconocimiento, el desarrollo profesional y la gestión del tiempo dentro de la empresa.
	Comparado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que en comparación a otras entidades del rubro, los beneficios son escasos. Observación Directa: Se observa que bajo la perspectiva de los colaboradores, existen mejoras en comparación a periodos anteriores, sin embargo, comparado con otras entidades se puede conocer que tienen mayores beneficios económicos y existe un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional. Conclusión: Desde la perspectiva de los colaboradores, se han logrado mejoras en comparación con periodos anteriores. No obstante, al compararse con otras entidades, se observa que estas ofrecen mayores beneficios económicos y un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional.
	Predictivo	20%	Entrevista: Según la entrevista, los colaboradores perciben el comportamiento de la empresa, respecto de las prácticas del mercado de manera deficiente. Observación Directa: Los colaboradores perciben el comportamiento de la empresa, respecto de las prácticas del mercado de manera deficiente. Revisión Documental: Conclusión: Se concluye que los resultados de la percepción de las personas respecto al rendimiento de la empresa y su lenguaje predictivo son ligeramente deficientes ya que la empresa no está muy comprometida sobre anticipar las necesidades de desarrollo profesional y bienestar de las diversas áreas de la empresa. Se debería mejorar la planificación a largo plazo, especialmente en aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida personal y la innovación de los procesos internos.
6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores		30	13.00
Relevancia y utilidad	Relevante	60%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los inversores y reguladores es bastante adecuada para la empresa en función del entorno. Observación Directa: Se observa que la percepción de los inversores y reguladores es bastante adecuada, los inversores, que son los que aportan capital a la empresa constantemente están evaluando como se comportan los indicadores financieros de la entidad, puesto que, dependiendo de ello, continúan ofreciendo su aporte de capital. Revisión Documental: Gestión de Adeudos. Conclusión: Se percibe que tanto los inversores como los reguladores tienen una opinión favorable. Los inversores, quienes proveen capital a la empresa, realizan un seguimiento continuo de los indicadores financieros, ya que su disposición a seguir aportando depende de cómo evolucionen estos resultados. También existen acuerdos con los que la empresa debe cumplir necesariamente para recibir apoyo de los inversores, como por ejemplo contar con cierto número de colaboradores de género femenino.
	Útil	50%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los inversores y reguladores es útil para aumentar clientes, fidelizar a los existentes y lograr objetivos. Observación Directa: Se observa que la percepción de los inversores y reguladores es importante, ya que según ello se pueden llegar a acuerdos de ampliar el capital con el que aportan los inversores o mejorar las tasas. Por otro lado, y respecto a los reguladores, pues es bastante importante y actualmente tiene una percepción estable dentro del sector, lo que significa que los clientes pueden seguir confiando en la empresa. Revisión Documental: Clasificaciones de Riesgo Conclusión: La percepción de los inversores y reguladores es clave, ya que influye en decisiones como la posibilidad de ampliar el capital invertido o ajustar las tasas. En cuanto a los reguladores, la percepción actual es bastante sólida y estable dentro del sector, lo que refuerza la confianza de los clientes en la empresa.
Rendimiento	Con tendencias	40%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la percepción de los inversores y reguladores respecto a las tendencias a futuro de la empresa, son positivas. Observación Directa: Se observa que la percepción de los inversores y reguladores respecto a las tendencias a futuro de la empresa son positivas; esto se ve reflejado en las disminuciones de las tasas de Adeudos y el mayor aporte de capital que la empresa está teniendo. Sin embargo, debe mantener y aumentar sus niveles de solvencia y reducir los índices de morosidad. Revisión Documental: Clasificadoras de riesgo, auditorías, informes SBS. Conclusión: La percepción de los inversores y reguladores sobre las perspectivas futuras de la empresa es favorable, lo cual se refleja en la reducción de las tasas de adeudos y en el incremento del capital invertido. No obstante, la empresa debe continuar fortaleciendo su solvencia y reducir los índices de morosidad para asegurar un crecimiento sostenido.
	Con objetivos	40%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la percepción de los inversores y reguladores respecto a los objetivos de la empresa van alineados. Observación Directa: Se observa que la percepción de los inversores y reguladores respecto a los objetivos de la empresa van alineados. Puesto que la empresa tiene como objetivo liderar el sistema micro financiero y para ello necesita de socios estratégicos que aporten capital. Por otro lado, la empresa actualmente cumple con los estándares establecidos por los reguladores y están en busca de constantes mejoras. Revisión Documental: Clasificadoras de riesgo, auditorías, informes SBS.

			Conclusión: La percepción de los inversores y reguladores sobre los objetivos de la empresa está alineada, ya que la empresa busca posicionarse como líder en el sistema micro financiero, lo que requiere la colaboración de socios estratégicos que aporten capital. Además, la empresa cumple con los estándares establecidos por los reguladores y continúa buscando mejoras constantes en sus procesos.
	Comparado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se debe buscar mejoras para tener mayor aporte de capital y liderazgo en el sector, comparado con otras entidades. Observación Directa: Se observa que se debe buscar mejoras para ofrecer una mejor perspectiva a los inversores y reguladores, puesto que, comparado con otras entidades líderes del rubro, se tiene menos aporte de capital por parte de inversores estratégicos e importantes para el negocio. Revisión Documental: Benchmark Financiero y Logros Obtenidos. Conclusión: Se observa la necesidad de implementar mejoras para ofrecer una perspectiva más atractiva a los inversores y reguladores, ya que, en comparación con otras entidades líderes del sector, la empresa recibe un aporte de capital menor por parte de inversores estratégicos clave para su crecimiento.
	Predictivo	30%	Entrevista: Según la entrevista se recomienda en el corto plazo conseguir un socio estratégico para mejorar los índices de solvencia. Observación Directa: Se observa que las perspectivas que tienen los inversores y reguladores sobre un enfoque predictivo es positivo, sin embargo, recomiendan en el corto plazo conseguir un socio estratégico para mejorar los índices de solvencia. Revisión Documental: Conclusión: Se percibe que tanto los inversores como los reguladores tienen una visión favorable sobre el enfoque predictivo de la empresa. No obstante, sugieren que, a corto plazo, sería clave asegurar un socio estratégico para fortalecer los índices de solvencia.
6.4 Resultados de percepción de la sociedad		20	10.00
Relevancia y utilidad	Relevante	60%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción que tiene la sociedad se considera favorable, ya que se conoce que la empresa apoya tanto en prácticas económicas, como sociales y ambientales a la ciudad de Arequipa. Observación Directa: Se observa que para la sociedad es importante que las empresas fomenten el desarrollo sostenible de la ciudad, y la empresa cumple con ello correctamente, ya que por un lado cierta parte de las utilidades de la empresa están destinadas al desarrollo de la ciudad, y por otro lado, la empresa promueve ciertos proyectos que ayudan al desarrollo de la ciudad. Revisión Documental: Sostenibilidad Conclusión: Se concluye que Se puede observar que para la sociedad es fundamental que las empresas impulsen el desarrollo sostenible de la ciudad. En este sentido, la empresa cumple con esta responsabilidad de manera efectiva, ya que, por un lado, destina una parte de sus utilidades al progreso de la ciudad, y, por otro, apoya diversos proyectos que contribuyen al crecimiento y bienestar de la comunidad.
	Útil	60%	Entrevista: Según la entrevista, el impacto de la empresa a la comunidad es positivo e importante. Observación Directa: Se observa que el impacto de la empresa en cuestión de efectividad es muy bueno, la empresa tiene proyectos en temas ambientales para reducir la contaminación, tienen proyectos de educación financiera a colegios de la ciudad con el proyecto Finanzas para Todos, cuentan con proyectos de capacitación a mujeres gracias a Kallpa Warmi, etc. Revisión Documental: Sostenibilidad Conclusión: Se observa que el impacto de la empresa en términos de efectividad es muy positivo. La empresa ha implementado diversos proyectos enfocados en la sostenibilidad y el desarrollo de la ciudad. Tiene proyectos medioambientales y de educación que favorecen el aprendizaje de la población.
Rendimiento	Con tendencias	50%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la percepción de la sociedad se alinea con el entorno de manera positiva. Observación Directa: Se observa que la percepción de la sociedad está estrechamente relacionada con el contexto económico, político y social actual. En este sentido, la empresa genera un impacto positivo al estar alineada con las necesidades y preocupaciones de la población. Revisión Documental: Sostenibilidad Conclusión: Se concluye que la forma en que la sociedad percibe a la empresa está influenciada por el contexto económico, político y social en el que se encuentra. Por esta razón, la empresa tiene un impacto favorable, ya que responde a las necesidades de la comunidad.
	Con objetivos	50%	Entrevista: Según la entrevista, los objetivos de la empresa en cuanto a temas de sostenibilidad son favorecedores para la sociedad. Observación Directa: Se observa que en cuanto a la percepción de la sociedad sobre los objetivos sostenibles que desarrolla la empresa, se consideran convenientes, de esa forma, la empresa cumple con su compromiso de avanzar hacia la economía circular. Revisión Documental: Sostenibilidad. Conclusión: Se concluye que la percepción de la sociedad respecto a los objetivos sostenibles implementados por la empresa es positiva, considerándolos apropiados. De este modo, la empresa cumple con su compromiso de avanzar hacia una economía circular.
	Comparado	40%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que existen mejoras año a año respecto a los proyectos de sostenibilidad. Observación Directa: Se observa que, según la percepción de la sociedad, la empresa ha mejorado con el paso de tiempo sus proyectos sostenibles, comparado con los realizados en periodos anteriores. Resaltando la importancia y el impacto de los mismos en la sociedad. Revisión Documental: Sostenibilidad Conclusión: Se concluye que, según la percepción de la sociedad, la empresa ha ido perfeccionando sus proyectos sostenibles con el tiempo, en comparación con los

			implementados en periodos anteriores. Esto resalta la relevancia y el impacto positivo de dichos proyectos en la comunidad. Sin embargo, podrían aumentar los proyectos o buscar mejoras considerables. Por otro lado, la empresa es reconocida ya que ha recibido varios premios a su labor a la ciudad.
	Predictivo	40%	Entrevista: Según la entrevista, se observa que la empresa continuará con los proyectos sostenibles de cara a mejorar el desarrollo de la ciudad. Observación Directa: Se observa que, respecto a la percepción de la sociedad sobre la empresa y su rendimiento predictivo, se entiende que la empresa seguirá buscando y mejorando los proyectos sostenibles, para cumplir con su compromiso a la ciudad y fomentar el desarrollo. Revisión Documental: Sostenibilidad Conclusión: Se concluye que, en cuanto a la percepción de la sociedad sobre la empresa y su desempeño futuro, se entiende que la empresa continuará impulsando y perfeccionando sus proyectos sostenibles para cumplir con su compromiso con la ciudad y promover su desarrollo.
6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores		40	20.00
Relevancia y utilidad	Relevante	60%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los partners y proveedores es importante ya que ellos permitirán nuevos proyectos o mejora en servicios para el buen funcionamiento de la empresa. Observación Directa: Se observa que la percepción de los partners y proveedores, que son los aliados estratégicos con los que se desarrollan proyectos conjuntos y los proveedores los que suministran productos y servicios necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa. Entonces, su perspectiva respecto a la empresa es favorable, ya que constantemente están en busca de mejorar los acuerdos ya establecidos, para que el funcionamiento operativo de la empresa sea óptimo. Revisión Documental: Área de Eficiencia Conclusión: La percepción de los partners y proveedores, quienes son aliados estratégicos y suministradores clave para el funcionamiento de la empresa, es favorable. Esto se debe a que siempre buscan mejorar los acuerdos existentes para optimizar las operaciones de la empresa.
	Útil	60%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los partners y proveedores respecto de la efectividad de la empresa es adecuada. Observación Directa: Se observa que la percepción de los partners y proveedores respecto de la efectividad de la empresa es adecuada, la experiencia en la colaboración con ellos es buena, reflejado en el constante apoyo, cocreación y trabajo mutuo. Revisión Documental: Área de Eficiencia Conclusión: Se puede observar que la percepción de los partners y proveedores sobre la efectividad de la empresa es positiva, destacándose una buena experiencia de colaboración. Esto se refleja en el apoyo constante, la cocreación y el trabajo conjunto entre ambas partes, para la obtención de los beneficios mutuos.
Rendimiento	Con tendencias	40%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los partners y proveedores respecto a las tendencias actuales y futuras con la empresa es apropiada, ya que existe un compromiso de por medio y busca de mejora continua para obtener los mejores beneficios mutuos. Observación Directa: Se observa que la percepción de los partners y proveedores respecto a las tendencias actuales es considerada correcta, de modo que están en busca de mejorar los acuerdos establecidos, conservando una buena comunicación y gestión de relaciones para la mejora de rendimiento. Revisión Documental: Área de Eficiencia Conclusión: Se concluye que los partners y proveedores tienen una percepción adecuada de las tendencias actuales, lo que los motiva a mejorar los acuerdos existentes, asegurando una comunicación efectiva y una gestión de relaciones que favorezca el aumento del rendimiento.
	Con objetivos	40%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los partners y proveedores respecto al cumplimiento de objetivos, es considerada adecuada, aunque se podría mejorar. Observación Directa: Se observa que la percepción de los partners y proveedores respecto al cumplimiento de objetivos es buena, gracias a esto el buen funcionamiento operativo de la empresa y la reducción de costos es denotada, sin embargo, aún se pueden considerar mejoras para cumplir con los objetivos tanto de la empresa como de los partners y proveedores. Revisión Documental: Área de Eficiencia Conclusión: Se concluye que la percepción de los partners y proveedores sobre el cumplimiento de los objetivos es positiva, lo que contribuye al buen funcionamiento operativo de la empresa y a la reducción de costos. No obstante, aún existen áreas de mejora para lograr un cumplimiento más completo de los objetivos tanto de la empresa como de sus aliados, respetando transparencia y ética en las relaciones.
	Comparado	50%	Entrevista: Según la entrevista, la percepción de los partners y proveedores actual, comparada con la de periodos anteriores es más eficiente. Observación Directa: Se observa que, la percepción de los partners y proveedores actual, comparada con la de periodos anteriores es más eficiente, ya que se han llegado a nuevos acuerdos entre ellos para alcanzar nuevos objetivos, mejorando el rendimiento de la gestión. Revisión Documental: Conclusión: Se observa que la percepción actual de los partners y proveedores, en comparación con periodos anteriores, es más eficiente. Esto se debe a que se han establecido nuevos acuerdos para alcanzar objetivos renovados, lo que ha permitido mejorar el rendimiento de la gestión.
	Predictivo	50%	Entrevista: Según la entrevista se entiende que la empresa continuará con las buenas relaciones con partners y proveedores. Observación Directa: Se observa que la empresa continuará con las buenas relaciones con partners y proveedores de manera eficiente, ya que ambos buscan mejorar el rendimiento, reducir costos y obtener los beneficios para mejorar el buen funcionamiento de la empresa, cumpliendo con transparencia, ética y valores compartidos. Revisión Documental: Área de Eficiencia

			Conclusión: Se concluye que la empresa seguirá manteniendo relaciones eficientes con sus partners y proveedores, ya que ambos comparten el objetivo de mejorar el rendimiento, reducir costos y obtener beneficios que favorezcan el buen funcionamiento de la empresa, todo ello bajo principios de transparencia, ética y valores comunes.
7. Rendimiento Estratégico y Operativo.		200	78
Relevancia y utilidad	Relevante	50%	Entrevista: Según la entrevista, la empresa obtiene buenos resultados en cuanto a rendimientos estratégicos y operativos, sin embargo, debe mejorar la experiencia del cliente y la atención brindada. Observación Directa: Se observa que la empresa respecto a los resultados obtenidos a las expectativas que deben estar vinculados a las expectativas de los grupos de interés. Los resultados obtenidos respecto a los grupos de interés: Clientes, muestran un resultado favorable para el crecimiento de clientes, sin embargo, se debe mejorar considerablemente la atención y experiencia del cliente y resolución de reclamaciones; Personas, resultados favorables en cuanto a seguridad, sin embargo, se debe mejorar la creatividad e innovación y la formación y desarrollo para potenciar las habilidades de los colaboradores; Inversores y Reguladores, la empresa obtuvo buenas calificaciones en cuanto a reguladores SBS y riesgo, además, resaltan en cumplimiento de normativas; Sociedad, se muestran resultados favorables respecto al bienestar de la comunidad, horas de voluntariado, responsabilidad social, oportunidades educativas y apoyo a colegios de la ciudad de Arequipa y respecto a Partners y Proveedores también se reflejan buenos resultados en cuanto a cumplimiento de plazos, ahorro de costos. Por otro lado, respecto a resultados según: Objetivos económicos y financieros, se observan adecuados niveles de solvencia y liquidez, mejorar la rentabilidad y rendimiento; Funcionamiento y transformación, mejorar el desarrollo de nuevos productos e ideas innovadoras; Sostenibilidad, primer lugar en Prosperidad - ODS. Revisión Documental: - Conclusión: Se concluye que la empresa ha obtenido resultados favorables en áreas clave como crecimiento de clientes, seguridad laboral, cumplimiento de normativas y bienestar social. Sin embargo, se requiere mejorar la atención y experiencia al cliente, innovación, formación de colaboradores y algunos aspectos de la relación con proveedores.
	Útil	50%	Entrevista: Se observa que los resultados de la empresa son realmente útiles para una mejor toma de decisiones en la empresa. Observación Directa: Se observa que los datos y resultados encontrados son precisos para proporcionar información consistente y tomar medidas de mejora estratégica y operativa, alineada a el propósito y objetivo de la empresa. Revisión Documental: Conclusión: Los datos y resultados obtenidos son precisos y ofrecen información consistente, lo que no solo facilita la toma de decisiones, sino que también permite desarrollar e implementar acciones de mejora tanto estratégicas como operativas. Estas acciones están alineadas de manera efectiva con el propósito y los objetivos a largo plazo de la empresa, asegurando un enfoque sostenible para el crecimiento y la optimización de sus operaciones.
Rendimiento	Con tendencias	40%	Entrevista: Según la entrevista, los resultados demuestran que se han logrado tendencias positivas y rendimientos apropiados en la empresa. Observación Directa: Se observa que los resultados demuestran que se han logrado tendencias positivas en cuanto a crecimiento de clientes, liquidez, solvencia, sin embargo, es necesario mejorar la evaluación crediticia, las atenciones a los clientes y demás, para mejorar la calidad de atención al cliente ofrecida a los clientes. Revisión Documental: Conclusión: Los resultados reflejan tendencias positivas en áreas como el crecimiento de clientes, liquidez y solvencia. No obstante, es crucial optimizar la evaluación crediticia, así como mejorar la atención al cliente y otros aspectos clave, con el fin de elevar la calidad del servicio brindado.
	Con objetivos	40%	Entrevista: Según la entrevista, se fijan objetivos al corto plazo de manera oportuna en consonancia con los resultados obtenidos y los puntos de mejora. Observación Directa: Se observa que se establecen objetivos claros y específicos mediante áreas, para mejorar los resultados obtenidos. Revisión Documental: Conclusión: Se aprecia que se fijan objetivos claros y específicos en diferentes áreas con el fin de mejorar los resultados alcanzados y contribuir a un desarrollo sostenible.
	Comparado	30%	Entrevista: Según la entrevista, se entiende que la empresa ha mejorado respecto a periodos anteriores en cuanto a colocaciones, liquidez, costos operativos, pero a pesar de ello, se exhibe una ligera deficiencia en cuanto a la rentabilidad y solvencia de la empresa, comparado con otras entidades líderes del rubro. Observación Directa: Se observa que la empresa ha mejorado sus indicadores económicos respecto a periodos anteriores, sin embargo, existe una ligera deficiencia en cuanto a los rendimientos de la cartera; esto está alineado a que tal vez la empresa no esta ajustando adecuadamente sus productos y servicios a las necesidades de sus clientes. Revisión Documental: Benchmarking Financiero. Conclusión: Se concluye que la empresa ha experimentado una mejora en sus indicadores económicos en comparación con periodos anteriores. No obstante, persiste una leve deficiencia en los rendimientos de la cartera, lo que podría estar relacionado con la falta de un ajuste adecuado de sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de sus clientes, comparado con otras entidades líderes del rubro.
	Predictivo	25%	Entrevista: Según la entrevista, los indicadores actuales predicen el comportamiento futuro que va a tener la empresa, este resultado sería positivo si toman en consideración mejoras para el rendimiento. Observación Directa: Se observa que la empresa, evalúa el desarrollo actual de la empresa y según ello, predice como es que se debe actuar al corto plazo y los cambios en procesos, productos y demás que se deben tener para que los clientes consideren a la empresa como la mejor opción financiera del sector Conclusión: Se concluye que la empresa realiza un análisis del desarrollo actual y, en base a este la empresa tendrá un resultado positivo a futuro si se toman las acciones necesarias a corto plazo en cuanto a procesos, productos y otros aspectos, con el objetivo de posicionarse como la opción financiera preferida del sector por parte de los clientes y así mejorar la calidad de atención al cliente ligada a un mejor rendimiento.

Anexo 3 Encuesta de Calidad de Atención Al Cliente

Encuesta de Calidad de Servicio

B *I* U  

Este cuestionario ha sido diseñado para evaluar la calidad del servicio brindado en una agencia de la ciudad de Arequipa.

Por favor, responda a cada pregunta utilizando la siguiente escala del 1 al 5:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines de mejora institucional. Le agradecemos su honestidad y el tiempo dedicado a completar esta encuesta.

1. ¿Usted considera que el personal fue amable y profesional durante su estadía en nuestra agencia? *

(1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

2. ¿Usted opina que su atención en nuestra agencia fue de manera rápida y eficiente? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

3. ¿Usted considera que durante su atención, la información que le fue brindada fue clara, completa y fácil de entender? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

4. ¿Le parece que el tiempo de espera para su atención en nuestra agencia fue el adecuado?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

5. ¿Cree usted que los productos y/o servicios que adquirió de nuestra empresa, cumplieron sus expectativas?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

6. ¿Usted considera que nuestra empresa ofrece suficientes canales de comunicación para atender las necesidades de sus clientes?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

7. ¿Usted considera que el uso de canales digitales (WhatsApp, aplicación móvil, página web) es fácil y útil para realizar sus operaciones financieras?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

8. ¿Cree usted que nuestra empresa ofrece soluciones financieras que se adapten a las necesidades de los clientes?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

9. ¿Usted considera que nuestra empresa resuelve los problemas o percances de los clientes, de manera oportuna?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

10. ¿Usted opina que nuestra empresa le proporciona un servicio de atención al cliente de alta calidad?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

11. ¿Usted cree que nuestra empresa se esfuerza por ofrecer un servicio de calidad y busca mejorar continuamente?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

12. ¿Recomendaría usted los productos y servicios de nuestra empresa?

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Anexo 4 *Formatos de Gestión y Seguimiento – Primer Plan Operativ: Actividades para Impulsar Programas de Mejora Continua*

Formato 1. Ficha de Evaluación de Competencias

Dato	Detalle
Nombre del colaborador	
Cargo / Puesto	
Área / Departamento	
Evaluador	
Fecha de evaluación	

Competencia	1	2	3	4	5	Observaciones
Atención al cliente						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Orientación a resultados						
Adaptabilidad						
Manejo de sistemas						
Resolución de problemas						

Formato 2. Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Considero que domino las funciones de mi puesto.					
2	Necesito fortalecer el manejo del sistema informático.					
3	Requiero capacitación en atención al cliente.					
4	Me gustaría recibir formación en liderazgo.					
5	Me siento preparado para resolver conflictos con clientes.					

Formato 3. Plan de Capacitación

Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha	Indicador

Formato 4. Registro de Asistencia

Fecha	Curso	Participante	Cargo	Firma

Formato 5. Evaluación de la Capacitación

Criterio	1	2	3	4	5
Claridad del expositor					
Utilidad del tema					
Material entregado					
Organización					
Aplicabilidad al trabajo					

Formato 6. Formato de Seguimiento

Competencia	Antes	Después	Evidencias	Observaciones

Cuadro de Mando de Indicadores

Indicador	Fórmula	Meta
% de colaboradores evaluados	$\text{Evaluados} / \text{Total} \times 100$	100%
% de cumplimiento del plan de capacitación	$\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Programadas} \times 100$	$\geq 95\%$
Promedio de evaluación de competencias	$\text{Suma de puntajes} / \text{N.º de colaboradores}$	≥ 4.5
% de asistencia a capacitaciones	$\text{Asistentes} / \text{Convocados} \times 100$	$\geq 90\%$
Nivel de satisfacción de la capacitación	Promedio de encuesta de satisfacción	$\geq 90\%$
% de aplicación de competencias	$\text{Colaboradores que aplican lo aprendido} / \text{Total} \times 100$	$\geq 85\%$

Anexo 5 Formatos de Gestión y Seguimiento – Segundo Plan Operativo Desarrollar Programas de Bienestar que Fomenten el Equilibrio de los Empleados

Formato 1. Encuesta de Diagnóstico de Bienestar y Clima Laboral

Dato	Detalle
Agencia	
Cargo / Puesto	
Tiempo en la empresa	
Fecha	

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Siento que mi carga de trabajo es adecuada y manejable.					
2	Logro un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.					
3	Percibo altos niveles de estrés en mi jornada laboral.					
4	La empresa se preocupa activamente por mi bienestar físico y emocional.					
5	Cuento con la flexibilidad necesaria para atender asuntos personales.					
6	Me siento cómodo expresando cuando estoy sobrecargado de trabajo.					
7	Considero necesario contar con espacios o pausas activas durante mi jornada.					

Formato 2. Ficha de Preferencias de Beneficios Personalizables

Dato	Detalle
Nombre del colaborador	
Agencia	
Cargo / Puesto	
Fecha	

Beneficio	Interesado (X)	Prioridad (1-7)	Comentario
Seguro de salud complementario			
Horario flexible / trabajo remoto parcial			
Acceso a telemedicina y tele-psicología			
Días libres adicionales / tiempo de descanso			
Descuentos y convenios (gimnasios, estudios, otros)			
Capacitación y desarrollo profesional			
Apoyo para cuidado familiar (hijos, adultos mayores)			

Formato 3. Ficha de Registro de Consentimiento Herramienta de Monitoreo de Bienestar

Yo, el/la colaborador(a) abajo firmante, declaro haber sido informado(a) sobre el funcionamiento, alcance y finalidad de la herramienta digital (aplicativo o dispositivo) destinada al monitoreo de indicadores de bienestar, tales como niveles de estrés y fatiga. Entiendo que mi participación es voluntaria, que los datos recopilados serán tratados de forma confidencial y utilizados exclusivamente con fines de prevención y mejora del bienestar laboral, y que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin que esto afecte mi situación laboral.

Dato	Detalle
Nombre completo	
N.º de documento de identidad	
Agencia	
Cargo / Puesto	
Fecha	
¿Autoriza el uso de la herramienta? (Sí / No)	
Firma del colaborador	

Formato 4. Ficha de Inscripción y Asistencia a Talleres de Bienestar

Fecha	Taller	Participante	Cargo	Firma

Formato 5. Ficha de Evaluación del Taller de Bienestar Integral

Criterio	1	2	3	4	5
Claridad del facilitador / instructor					
Utilidad de las técnicas de relajación y manejo del estrés					
Calidad del espacio y materiales utilizados					
Organización general del taller					

Criterio	1	2	3	4	5
Aplicabilidad de lo aprendido a mi vida diaria					

Formato 6. Cuadro de Mando de Indicadores de Bienestar

Indicador	Fórmula	Meta
% de participación en el programa de bienestar	Colaboradores participantes / Total de la agencia × 100	≥ 90%
Índice de burnout	N.º de casos reportados / Total de colaboradores × 100	≤ 10%
Nivel de satisfacción del programa (NPS de bienestar)	Promedio de encuesta de satisfacción	≥ 90%
% de uso de la app de monitoreo de bienestar	Usuarios activos / Total de colaboradores con acceso × 100	≥ 80%
% de cumplimiento del plan de bienestar	Actividades ejecutadas / Actividades programadas × 100	≥ 95%

Anexo 6 Formatos de Gestión y Seguimiento – Tercer Plan Operativo: Integración y Modernización Tecnológica

Formato 1. Ficha de Entrevista a Líderes del Área Comercial

Nº	Pregunta guía	Respuesta / Notas
1	¿Qué herramientas tecnológicas utiliza actualmente en su gestión comercial?	
2	¿Qué dificultades enfrenta con las herramientas actuales?	
3	¿Qué funcionalidades considera que faltan para facilitar su trabajo?	
4	¿Qué tan preparado se siente su equipo para adoptar nuevas tecnologías?	
5	¿Qué resultado esperaría obtener con la incorporación de una nueva herramienta?	

Formato 2. Matriz de Evaluación y Selección de Herramientas Tecnológicas

Criterio	Peso (%)	Herramienta A	Herramienta B	Herramienta C
Funcionalidad y cobertura de necesidades				
Facilidad de uso				
Costo / licenciamiento				
Compatibilidad con sistemas actuales				
Soporte técnico del proveedor				
Seguridad y protección de datos				
Puntaje Total	100%			

Formato 3. Cuadro de Mando de Indicadores de Adopción Tecnológica

Indicador	Fórmula	Meta
% de adopción de las herramientas implementadas	Colaboradores que usan la herramienta / Total de la agencia $\times 100$	$\geq 85\%$
% de cumplimiento del cronograma de implementación	Actividades ejecutadas a tiempo / Actividades programadas $\times 100$	$\geq 90\%$
Nivel de satisfacción de los usuarios	Promedio de encuesta de satisfacción de uso	$\geq 85\%$
% de incidencias técnicas resueltas dentro del SLA	Incidencias resueltas a tiempo / Total de incidencias $\times 100$	$\geq 95\%$
% de colaboradores capacitados en el uso de las herramientas	Colaboradores capacitados / Total de la agencia $\times 100$	100%
Reducción del tiempo de atención al cliente (chatbot)	(Tiempo antes – Tiempo después) / Tiempo antes $\times 100$	$\geq 20\%$

Anexo 7 Formatos de Gestión y Seguimiento – Cuarto Plan Operativo: Actividades para Mejorar el Servicio en los Canales de Atención Existentes

Formato 1. Ficha de Diagnóstico de Canales de Atención Existentes

Dato	Detalle
Agencia	
Responsable del levantamiento	
Fecha	

Canal	Volumen promedio de atenciones (semanal)	Tiempo promedio de espera	Principales problemas identificados	Observaciones
Presencial				
Telefónico				
WhatsApp / mensajería digital				
Web / chat en línea				

Formato 2. Encuesta de Satisfacción y Deficiencias en los Canales de Atención Al Cliente

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	El canal telefónico resuelve mis consultas de manera oportuna.					
2	El canal presencial cuenta con tiempos de espera razonables.					
3	Los canales digitales (WhatsApp, web) son fáciles de usar.					
4	Puedo continuar mi consulta en otro canal sin repetir información.					
5	Encuentro respuestas a mis dudas sin necesidad de contactar a un agente.					
6	El personal que me atiende cuenta con la información necesaria para resolver mi caso.					

Formato 3. Ficha de Mapeo de Procesos (AS-IS / TO-BE)

Etapas del proceso	Situación actual (AS-IS)	Propuesta de mejora (TO-BE)	Tiempo actual	Tiempo esperado

Formato 4. Checklist de Auditoría de Calidad en los Canales de Atención

Dato	Detalle
Agencia	
Canal auditado	
Auditor	
Fecha	

Nº	Ítem de verificación	Cumple (Sí/No)	Observaciones
1	El agente saluda y se identifica correctamente al iniciar la atención.		
2	El tiempo de espera se mantuvo dentro del estándar establecido.		
3	La información brindada fue completa y correcta.		
4	Se registró la interacción en el CRM / bandeja omnicanal.		

- 5 El cliente pudo resolver su consulta en el primer contacto.
- 6 El agente utilizó adecuadamente las herramientas tecnológicas disponibles (CRM, copiloto de IA, base de conocimiento).

Formato 5. Cuadro de Mando de Indicadores de Servicio en Canales de Atención

Indicador	Fórmula	Meta
% de resolución en el primer contacto	$\text{Casos resueltos en el primer contacto} / \text{Total de casos} \times 100$	$\geq 80\%$
Tiempo promedio de respuesta por canal	$\text{Suma de tiempos de respuesta} / \text{N.º de atenciones}$	$\leq 3 \text{ min (chat/WhatsApp)}$ $\leq 5 \text{ min (teléfono)}$
% de uso de autoservicio (base de conocimiento)	$\text{Consultas resueltas por autoservicio} / \text{Total de consultas} \times 100$	$\geq 40\%$
Nivel de satisfacción del cliente (CSAT)	Promedio de encuesta de satisfacción	$\geq 90\%$
% de continuidad omnicanal sin pérdida de información	$\text{Casos que cambiaron de canal sin repetir información} / \text{Total de casos con cambio de canal} \times 100$	$\geq 95\%$
% de cumplimiento de auditorías de calidad	$\text{Auditorías con checklist aprobado} / \text{Total de auditorías realizadas} \times 100$	$\geq 90\%$

Anexo 8 Formatos de Gestión y Seguimiento – Quinto Plan Operativo: Actividades para Implementar Sistema de Retroalimentación Continua de Cliente

Formato 1. Formato de Encuesta de Retroalimentación del Cliente

Dato		Detalle				
Agencia						
Canal de atención (Presencial / Digital)						
Fecha						
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	La atención recibida fue rápida y oportuna.					
2	El personal mostró disposición para resolver mi consulta.					
3	La información brindada fue clara y completa.					
4	El canal de atención (oficina o digital) fue cómodo y fácil de usar.					
5	En general, estoy satisfecho con el servicio recibido.					

Formato 2. Guion de Contacto para Cierre del Ciclo de Retroalimentación

Guion sugerido: "Buenos días/tardes, le saluda [nombre] de [agencia]. Le contactamos porque recientemente compartió una observación sobre su experiencia con nosotros. Queremos agradecerle por tomarse el tiempo de comunicárnosla y contarle qué acciones hemos tomado al respecto. [Describir acción tomada]. ¿Hay algo más en lo que podamos ayudarle?"

Dato	Detalle
Nombre del cliente	
Fecha del comentario original	
Canal de origen del comentario	
Resumen del comentario / queja	
Acción tomada por la agencia	
Responsable del contacto	
Fecha de contacto con el cliente	
Resultado del contacto (satisfecho / pendiente / escalado)	

Formato 3. Cuadro de Mando de Indicadores de Voz del Cliente (VoC)

Indicador	Fórmula	Meta
% de participación en encuestas	Respuestas obtenidas / Total de clientes atendidos $\times 100$	$\geq 30\%$
Nivel de satisfacción general (CSAT)	Promedio de respuestas de la encuesta	$\geq 90\%$
% de comentarios críticos atendidos (cierre de ciclo)	Comentarios críticos contactados / Total de comentarios críticos $\times 100$	100%
Tiempo promedio de respuesta a feedback crítico	Suma de tiempos de respuesta / N.º de casos críticos	≤ 48 horas
% de temas recurrentes resueltos	Temas identificados resueltos / Total de temas identificados $\times 100$	$\geq 70\%$

Anexo 9 Cotización de Gastos del Proyecto

Inversión

LIDERAZGO LÍQUIDO Y NEGOCIACIÓN WIN TO WIN						
Desarrollo de habilidades de liderazgo y negociación						
4 horas de training en total - 8 horas de diseño instruccional						
Dirigido al equipo de recuperaciones		S/.	DRIVER	CANTIDAD	SOLES SIN IMPUESTOS	
PROGRAMA DE TRAINING	PREPARACIÓN Y ANÁLISIS	Relevo de información, diseño y personalización de contenidos, creación de ejercicios para favorecer el desarrollo de habilidades de negociación y liderazgo, preparación y envío del material del participante, elaboración de infografías, elaboración de encuesta de satisfacción y envío de informe de resultados.	250.00	x hora de trabajo del equipo a cargo del diseño instruccional	8	2,000.00
	DESPLIEGUE	Sesión de training presencial: transferencia de modelos conceptuales y herramientas, interacción y aplicación práctica, feedback, modelamiento y rescate.	4,500.00	x sesión de 4 horas de training	1	4,500.00
INVERSIÓN EN SOLES - NO INCLUYE IGV						6,500
DESCUENTO ESPECIAL						975
INVERSIÓN TOTAL EN SOLES - NO INCLUYE IGV						5,525

Conferencia: APRENDIZAJE EN EQUIPO

Dirigido a:

Área Comercial de Caja
Arequipa - Cajamarca

Horas y Modalidad:

- 90 minutos
- Presencial

ENTREGABLE:

- Conferencia dinámica
- Periodos de explicación breves alternados con dinámicas y ejercicios de aplicación

TEMARIO:

APRENDIZAJE EN EQUIPO

- Aprender es convertir los conocimientos en resultados
- Generando estados de ánimo positivos para el cambio
- El aprendizaje experiencial
- Escucha activa para aprender

Inversión:

- Pasajes aéreos: S/ 960
- Hotel: S/ 250
- Alimentación: S/ 150
- Honorarios: S/ 1600

TOTAL: S/ 2860 + Impuesto

DATOS PROVEEDOR	
Razón Social:	QUIROGA LEON JOSE ALVARO
R.U.C.:	10078099262
Dirección:	MONTE SIERPE 124, DPTO. 202, SANTIAGO DE SURCO
Teléfono:	
Contacto:	

DATOS DE LA ORDEN DE COMPRA	
Término de Pago:	Contado
Moneda:	Dólar EE.UU.
Nro. Solicitud(es):	116474
Solicitante:	
Acuerdo Tipo Contrato:	
Comprador:	
E-mail:	

Ítem	Código SKU	Descripción	Fecha Pactada	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	06.190042.000 1	CAPACITACION DEL PERSONAL		1	760.89	760.89
Observaciones: capacitación en Seguridad de información y Protección de Datos Personales (QUIROGA LEON JOSE ALVARO) (Inscripción para 35 PERSONAS APROX.)					Sub Total:	\$ 760.89
					IGV:	\$ 0.00
					Total:	\$ 760.89

DATOS PROVEEDOR	
Razón Social:	FALU ZOSIMO PADILLA COLONIO
R.U.C.:	10102973904
Dirección:	CAL. VAN GOGH 271
Teléfono:	
Contacto:	

DATOS DE LA ORDEN DE COMPRA	
Término de Pago:	Crédito a 7 días
Moneda:	Nuevo Sol
Nro. Solicitud(es):	112208.112209
Solicitante:	
Acuerdo Tipo Contrato:	
Comprador:	
E-mail:	

Ítem	Código SKU	Descripción	Fecha Pactada	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	06.190042.000 1	CAPACITACION DEL PERSONAL		1	2,150.00	2,150.00
2	06.190042.000 1	CAPACITACION DEL PERSONAL		1	2,860.00	2,860.00
Observaciones: Conferencia para Taller de Negocios en Huancayo y Cajamarca					Sub Total:	S/ 5,010.00
					IGV:	S/ 0.00
					Total:	S/ 5,010.00

COSTOS UNITARIOS:	Los costos unitarios incluidos dentro del proceso se detallan a continuación:				
	SKU	Descripción	Cantid ad	Precio U	Precio T
	Subscripciones				
	AAD-33200	M365 E3 Unified FSA Sub Per User	62	\$ 396.13	\$ 24,560.36
	QLS-00007	Defender Endpoint P2 SU Defender Endpoint P1 Per User	62	\$ 25.08	\$ 1,554.88
	AAA-10760	EMS E3 FSA ALng Sub Per User	445	\$ 88.85	\$ 39,540.00
	T6A-00024	O365 E1 Sub Per User	445	\$ 128.09	\$ 57,000.00
	QLS-00003	Defender Endpoint P2 Sub Per User	388	\$ 54.20	\$ 21,030.47
	JFX-00003	M365 F3 FUSL Sub Per User	805	\$ 92.09	\$ 74,132.36
	6QK-00001	Azure prepayment	25	\$ 1,348.31	\$ 33,707.87
GSL-00002	Power BI Premium P1 Sub	1	\$ 45,796.85	\$ 45,796.85	

NK4-00002	Power BI Pro Sub Per User	19	\$ 103.01	\$ 1,957.21
Licenciamiento				
H30-00238	Project Professional ALng SA 1 Server CAL	10	\$ 287.89	\$ 2,878.88
076-01912	Project Standard ALng SA	6	\$ 173.34	\$ 1,040.02
D87-01159	Visio Professional ALng SA	6	\$ 147.78	\$ 886.65
D86-01253	Visio Standard ALng SA	8	\$ 79.07	\$ 632.54
77D-00111	Visual Studio Pro MSDN ALng SA	8	\$ 412.58	\$ 3,300.67
359-00792	SQL CAL ALng SA Device CAL	67	\$ 45.96	\$ 3,078.99
810-04760	SQL Server Enterprise ALng SA	2	\$ 1,887.21	\$ 3,774.43
7NQ-00292	SQL Server Standard Core ALng SA 2L	54	\$ 787.53	\$ 42,526.52
6VC-01253	Win Remote Desktop Services CAL ALng SA DCAL	10	\$ 31.93	\$ 319.33
9EA-00273	Win Server DC Core ALng SA 16L	6	\$ 1,175.84	\$ 7,055.06
9EA-00278	Win Server DC Core ALng SA 2L	6	\$ 147.02	\$ 882.13
9EM-00267	Win Server Standard Core ALng SA 16L	127	\$ 234.82	\$ 29,822.17
			Sub Total Anual	\$ 395,477.38
			Sub Total por los 3 Años (sin IGV)	\$ 1,186,432.15
			Firma de la Renovación Diciembre 2022	\$ 466,663.31
			Aniversario # 2 2023	\$ 466,663.31
			Aniversario # 3 2024	\$ 466,663.31
			Total por los 3 Años (inc IGV)	\$ 1,399,989.93
FORMA DE PAGO:		El pago será efectuado en 3 partes y de la siguiente manera:		